



**Universidade de Aveiro**  
**2009**

Secção Autónoma das Ciências Sociais, Jurídicas e  
Políticas

**Liliana Simões Martins    A LOJA DO CIDADÃO DE AVEIRO E A REFORMA DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



**Liliana Simões Martins    A LOJA DO CIDADÃO DE AVEIRO E A REFORMA DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria Cristina do Nascimento R. Madureira de A. de Sousa Gomes, Professora Auxiliar Convidada da Secção Autónoma das Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha família e a toda a equipa da Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro.

## **o júri**

presidente

**Prof. Dr. Varqa Carlos Jalali**

Professor Auxiliar da Secção Autónoma das Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

**Prof. Dr. Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira**

Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

**Prof. Dr.<sup>a</sup> Maria Cristina Sousa Gomes**

Professora Auxiliar Convidada da Secção Autónoma das Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

O presente trabalho não seria possível sem o apoio de inúmeros colegas e amigos. Os meus colegas da Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro que se tornaram grandes amigos, ajudaram-me e apoiaram-me nesta nova etapa da minha vida, a eles agradeço por todos os ensinamentos e conhecimentos que me proporcionaram e transmitiram, desde os Auxiliares Administrativos (Andreia Santos, Carla Sá, Marcos Marques, Sandra Correia e Vera Fonseca), a Assistente Administrativa (Anita Pires), e os Doutores Nuno Dinis, Francisco Matos (Subgerentes) e Maria do Céu Ramos (Gerente na Loja do Cidadão de Aveiro e minha orientadora de estágio dentro da organização de acolhimento). Também desde já agradeço a uma colega e amiga que também estagiou na Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro, a Marta Pereira pelo seu contributo e ajuda na fase da aplicação dos inquéritos por questionário aos utentes da Loja. A todos, um muito obrigado.

**palavras-chave**

Administração Pública, Reforma da Administração Pública, Loja do Cidadão, Loja do Cidadão de Aveiro, Loja do Cidadão de 2ª Geração, Cartão de Cidadão.

**resumo**

O presente Relatório de Estágio incidiu sobre a temática da Reforma da Administração Pública e a Loja do Cidadão em particular a Loja do Cidadão de Aveiro, sendo esta então a instituição escolhida para a realização do estágio. A Reforma da Administração Pública baseia-se em determinados princípios como a desburocratização, a modernização e a simplificação de processos. Deste modo, o objectivo deste relatório consiste em perceber se a Loja do Cidadão consegue alcançar esses mesmos princípios, uma vez que esta surge em virtude de uma mesma Reforma.

O mais recente projecto surgido de uma Reforma da Administração Pública que prima pelos princípios anteriormente referidos, é o Cartão de Cidadão. Este novo cartão de identificação substitui cinco anteriores documentos, diminuindo assim a burocracia, simplificando os processos, para além de ser um projecto moderno e inovador. Para se perceber se estes dois projectos, a Loja do Cidadão e o Cartão de Cidadão conseguiram alcançar os princípios já mencionados da Reforma, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário aos utentes da Loja do Cidadão de Aveiro. Após a análise dos dados, pode-se concluir então, que os projectos em estudo conseguiram alcançar os objectivos que lhes estavam destinados aquando a sua criação, isto é, os mesmos objectivos orientadores da Reforma da Administração Pública.

**keywords**

Public Administration, Reform of Public Administration, Citizen Shop, Aveiro Citizen shop, The Second Citizen Shop Generation, Citizen Card.

**abstract**

The present report is focused on the Reform of Public Administration as well as the Citizen Shop in particular the Aveiro Citizen Shop, which was the chosen institution for our specialization. The Reform of Public Administration is based on certain principles such as the bureaucracy reductions, modernization and simplification procedures. Thus, the purpose of this work is to know for sure if the Aveiro Citizen Shop is able to fulfill the previous procedures, since this appears in because of the same Reform. The most recent project emerged from a Reform of Public Administration defends and emphasizes the previous items is, the Citizen Card. This new identification card replaces five previous documents, thus reducing bureaucracy, simplifying procedures, besides being a modern and original project. However, in order to check if both, Citizen Card and the Aveiro Citizen Shop fulfill the principles of the already mentioned Reform, I decided to do a Quiz Survey to their users. After analyzing all the collected data, it can be concluded then, that the projects under study to achieve the objectives they were intended at its creation, the same objectives guiding the Reform of Public Administration.

# Índice

Índice de Gráficos.....	iii
Índice de Tabelas.....	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Introdução.....	1
<b>Capítulo 1 – Reforma da Administração Pública como resposta aos problemas que enfrenta .....</b>	<b>3</b>
1.1 A Administração Pública e os problemas que enfrenta .....	3
1.2 O que esteve na origem da Reforma da Administração Pública .....	8
1.3 A Reforma da Administração Pública.....	10
1.4 A emergência do <i>New Public Management</i> no âmbito da Reforma da Administração Pública .....	11
1.5 Duas componentes orientadoras da Reforma Administrativa .....	13
1.6 Princípios da Reforma da Administração Pública .....	15
1.7 Reforma da Administração Pública nos Programas dos Governos.....	18
<b>Capítulo 2 – A lógica de um novo serviço, a Loja do Cidadão.....</b>	<b>21</b>
2.1 Serviços .....	21
2.1.1 Qualidade dos Serviços .....	24
2.2 Serviços Públicos.....	26
2.3 Modelo de Gestão de Atendimento Integrado .....	28
2.4 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) .....	31
2.5 As Lojas do Cidadão em Portugal.....	34
2.5.1 Loja do Cidadão .....	34
2.5.2 Loja do Cidadão de 2ª Geração.....	37
2.5.3 Loja do Cidadão de Aveiro.....	38
2.5.4 RIAC, Rede Integrada de Apoio ao Cidadão.....	40
<b>Capítulo 3 - Satisfação do cliente no âmbito da Reforma da Administração Pública.....</b>	<b>42</b>
3.1 Satisfação do Cliente.....	42
3.2 Avaliação da Satisfação dos Utentes da LCA .....	45
3.3 Comparação dos Índices Gerais de Satisfação dos Utentes nos diferentes anos..	48

<b>Capítulo 4 – Cartão de Cidadão, um exemplo da Modernização da Administração Pública .....</b>	<b>49</b>
4.1 Países com Cartões de Identificação idênticos ao Cartão de Cidadão.....	51
4.2 Atendimento do Cartão de Cidadão na Loja do Cidadão de Aveiro .....	52
<b>Capítulo 5 – Inquérito.....</b>	<b>54</b>
5.6 Apresentação e Análise dos resultados .....	58
5.6.1 Caracterização dos utentes inquiridos .....	58
5.6.2 Local de eleição dos utentes para satisfação das suas necessidades.....	61
5.6.3 Existência ou não de problemas na Administração Pública Tradicional e na LCA.....	63
5.6.4 Satisfação dos utentes da LCA .....	64
5.6.5 Cartão de Cidadão .....	66
5.7 Síntese dos Resultados Obtidos.....	69
<b>Capítulo 6 – Conclusão .....</b>	<b>73</b>

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Índice Geral de Satisfação por Entidade .....	46
Gráfico 2 - Índice Geral de Satisfação do Atendimento.....	46
Gráfico 3 – Índice Geral de Satisfação do Ambiente Físico da Loja.....	47
Gráfico 4 – Sexo dos Inquiridos.....	58
Gráfico 5 – Idade dos Inquiridos.....	58
Gráfico 7- Escolaridade dos Inquiridos .....	59
Gráfico 8 – Situação dos Inquiridos perante o Trabalho .....	59
Gráfico 9 – Preferência dos Utentes.....	61
Gráfico 10 – Conhecimento do Cartão de Cidadão.....	66
Gráfico 11 – Posse do Cartão de Cidadão .....	67
Gráfico 12 – Vantagens na Utilização do Cartão de Cidadão .....	68

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Unidades de Atendimento Integrado a partir do Modelo SAC.....	32
Tabela 2 – Índice Geral de Satisfação do Utente.....	48
Tabela 3 – Atendimento do Cartão de Cidadão.....	53
Tabela 4 – Atendimento da Loja do Cidadão de Aveiro 2008 / 2009 .....	55
Tabela 5 – Situação do Inactivo.....	60
Tabela 6 – Concelhos de Residência .....	60
Tabela 7 – Concelhos do Local de Trabalho .....	60
Tabela 8 – Motivos de Deslocação à Loja do Cidadão de Aveiro.....	62
Tabela 9 – Motivos de Deslocação aos Serviços fora da Loja do Cidadão de Aveiro .....	62
Tabela 10 – Problemas na Administração Pública fora da Loja do Cidadão de Aveiro.....	63
Tabela 11 – Problemas da Loja do Cidadão de Aveiro.....	64
Tabela 12 – Satisfação dos utentes por postos de atendimento.....	65
Tabela 13 – Conhecimento do Cartão de Cidadão por nível de Escolaridade .....	66
Tabela 14 – Conhecimento do Cartão de Cidadão por nível de Rendimento .....	67
Tabela 15 – Posse do Cartão de Cidadão por Idades .....	68
Tabela 16 – Vantagens da Utilização do Cartão de Cidadão .....	69
Tabela 17 - Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC's) existentes em Portugal .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 18 - Locais onde se encontra disponível o serviço de Cartão de Cidadão .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 19 - Horário da aplicação de inquéritos.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 20 – Situação na Profissão dos Inquiridos Activos	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

## **Lista de Abreviaturas**

<b>ACT</b>	Autoridade para as Condições do Trabalho
<b>ADSE</b>	Direcção-Geral de Protecção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública
<b>AMA, IP</b>	Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público
<b>AO ou OA</b>	Organismos Autónomos
<b>BI</b>	Bilhete de Identidade
<b>CAP</b>	Central de Atendimento Popular
<b>CC</b>	Cartão de Cidadão
<b>CEAC</b>	Centro de Atendimento ao Cidadão
<b>CESAC</b>	Coordenação Executiva dos Serviços de Atendimento ao Cidadão
<b>CGD</b>	Caixa Geral de Depósitos
<b>CNAI</b>	Centro Nacional de Apoio ao Emigrante
<b>CFE</b>	Centro de Formalidades das Empresas
<b>CTT</b>	Correios de Portugal
<b>DGCI</b>	Direcção Geral das Contribuições e Impostos
<b>DGRN</b>	Direcção-Geral dos Registos e do Notariado
<b>DGV</b>	Direcção Geral de Viação
<b>DUA</b>	Documento Único Automóvel
<b>EDP</b>	Electricidade de Portugal
<b>FOTOFIXE</b>	Fotografias
<b>GAM</b>	Gabinete de Apoio ao Munícipe
<b>GARA</b>	Gabinete de Apoio o Registo Automóvel
<b>GC</b>	Gabinete de Certidões
<b>IGLC</b>	Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão
<b>IGT</b>	Inspecção Geral do Trabalho
<b>IMOPPI</b>	Instituto dos Mercados de Obras Públicas e Particulares e do Imobiliário
<b>IMTT</b>	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres



<b>INCI</b>	Instituto da Construção e do Imobiliário
<b>IRN</b>	Instituto de Registo e Notariado
<b>IRS</b>	Imposto sobre Rendimentos
<b>ISS</b>	Instituto de Segurança Social
<b>LC</b>	Loja do Cidadão
<b>LCA</b>	Loja do Cidadão de Aveiro
<b>MS</b>	Ministério da Saúde
<b>NIB</b>	Número de Identificação Bancária
<b>PAC</b>	Posto de Atendimento ao Cidadão
<b>PRACE</b>	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
<b>PSIU</b>	Posto de Serviço Integrado Urbano
<b>PT</b>	Portugal Telecom
<b>RIAC</b>	Rede Integrada de Apoio ao Cidadão
<b>SAC / SACI</b>	Serviço de Atendimento ao Cidadão
<b>SEF</b>	Serviços de Estrangeiros e Fronteiras
<b>SESAC</b>	Superintendência do Desenvolvimento do Serviço Público e Atendimento ao Cidadão
<b>SIC</b>	Serviços de Identificação Civil
<b>SMS</b>	Serviço de Mensagens Curtas
<b>SUPERCADÉ</b>	Centro de Atenção Distrital Especializado
<b>UG</b>	Unidade de Gestão
<b>UGA</b>	Unidade de Gestão de Aveiro

## Introdução

A Loja do Cidadão surge com o novo conceito de serviço que se baseia na ideia de *one stop shop*. O conceito *one stop shop* consiste em agrupar num mesmo espaço diversos serviços públicos e privados, facilitando assim a vida do cidadão. As Lojas do Cidadão em Portugal advêm do modelo brasileiro SAC, Serviço de Atendimento ao Cidadão. Durante o XIII Governo Constitucional de António Guterres foram implementadas em Portugal no ano de 1999, as primeiras Lojas do Cidadão, em Lisboa e Porto. Este novo conceito de serviço surge no seguimento da Reforma da Administração Pública que se baseia, nos princípios da modernização, da simplificação de processos e na desburocratização. As Lojas do Cidadão funcionam como um “centro comercial” onde no mesmo espaço se conseguem encontrar diferentes serviços e resolver inúmeros assuntos. Este conceito de serviço permite reduzir tempo na resolução de problemas e na deslocação, uma vez que no mesmo local se consegue fazer inúmeras actividades relacionadas com diferentes Ministérios e empresas. Em suma, a Loja do Cidadão é entendida como sendo um serviço cómodo, rápido, eficiente e eficaz.

O relatório de estágio possui como tema, “A Loja do Cidadão de Aveiro e a Reforma da Administração Pública”. Este encontra-se assente numa grande problemática, que consiste em perceber como é que a Loja do Cidadão de Aveiro responde aos objectivos da Reforma da Administração Pública. Uma outra problemática a ser abordada no relatório de estágio, mas de menor relevância é a questão do Cartão de Cidadão, ou seja, em que medida este se enquadra na Reforma da Administração Pública. Esta outra problemática surge em virtude do Cartão de Cidadão ser um documento novo e ainda não existirem muitos estudos acerca do mesmo, e por outro lado pelo facto de querer dar o meu contributo para o estudo deste na Loja do Cidadão de Aveiro.

Após ter apresentado o tema e as respectivas problemáticas, o relatório de estágio, será dividido em cinco capítulos, o primeiro remete para a Reforma da Administração Pública como resposta aos problemas que esta enfrenta. Neste capítulo será abordado o conceito de Administração Pública e os problemas que lhe são inerentes, a questão da Reforma e o que mudou na Administração Pública com essa mesma Reforma. O segundo capítulo estará reservado para a lógica de um novo serviço, a Loja do Cidadão. Neste capítulo será abordado essencialmente a origem e o conceito da Loja do Cidadão e ainda

será aprofundada a questão da Loja do Cidadão de Aveiro. No terceiro capítulo irá ser efectuado um estudo através de dados fornecidos pela Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro relativamente ao grau de satisfação do utente no âmbito da Reforma da Administração Pública. O quarto capítulo destinar-se-á à problemática do Cartão de Cidadão como um exemplo da modernização da Administração Pública. Por fim, o último capítulo ficará reservado à análise dos resultados do inquérito aos utentes da Loja do Cidadão de Aveiro.

A metodologia a ser utilizada para a realização do relatório de estágio compreenderá a leitura e análise de documentos fornecidos pela Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro, assim como a pesquisa bibliográfica, consulta de sites, como o Portal do Cidadão onde se pode ter acesso à informação das Lojas do Cidadão, o site da AMA, sendo esta a entidade que gere as Lojas do Cidadão e a realização de um inquérito por questionário aos utentes da Loja do Cidadão de Aveiro. Depois de toda a pesquisa efectuada proceder-se-á à análise e interpretação da bibliografia, para se poder identificar e definir os conceitos chave, reter as principais ideias, fazer estudos comparativos de diferentes autores e proceder a uma crítica fundamentada.

# **Capítulo 1 – Reforma da Administração Pública como resposta aos problemas que enfrenta**

No sentido de se perceber a Reforma da Administração Pública, será necessário *a priori* explicar o conceito que lhe está inerente, a Administração Pública. Uma Reforma pressupõe alterar algo no sentido da sua melhoria. A Administração Pública enfrenta ou enfrentava determinados problemas nomeadamente: o excesso de burocracia, associado às estruturas rígidas e bastante centralizadas, lentidão e morosidade dos processos. A Reforma da Administração Pública surge como forma de colmatar esses problemas ou falhas.

## **1.1 A Administração Pública e os problemas que enfrenta**

Administração Pública de acordo com Neves (2002: 267) é definida, como um *“conjunto de entidades ou organismos articulados em função dos domínios ou sectores da acção governativa, que concretizam o papel do Estado de acordo com os programas de governo.”*

De acordo com Carvalho (2001), o conceito de serviço surge em virtude do Homem ter que saber partilhar para poder viver em comunidade com diferentes pessoas. Em toda a sociedade emergem necessidades, sendo estas percepcionadas por todos aqueles que fazem parte da mesma. Para satisfazer tais necessidades, é necessário a colaboração de todos, estes terão de trabalhar em grupo, como uma colectividade e não individualmente. Todo o trabalho em grupo que surge como forma de satisfazer as necessidades que brotam naturalmente na sociedade dá-se o nome de serviços.

Amaral (1996) citado por Carvalho (2001) apresenta outro conceito de Administração Pública. Para Amaral (1996), Administração Pública pode ser entendida em dois sentidos, o sentido orgânico e o sentido material. Administração Pública em sentido orgânico é traduzida como, *“o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas colectivas públicas, que asseguram em nome da colectividade a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar”*.

Em oposição, Administração Pública em sentido material, remete para *“a actividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvida no interesse*

*geral da colectividade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes*". (Amaral 1996: 39 citado por Carvalho 2001: 34).

Administração Pública de uma forma simples consiste num conjunto de instituições financiadas pelo Estado cujo objectivo principal remete para a prestação de serviços públicos à população que vive em sociedade.

Como enumera Carvalho (2001), a Administração Pública é bastante ampla, pois esta é constituída por diferentes pessoas colectivas, sendo elas, o Estado, os Institutos Públicos, as Empresas Públicas, as Associações Públicas, as Autarquias Locais e as Regiões Autónomas.

Segundo Gonçalves (2001: 87), "*... a Administração Pública que hoje conhecemos – tendencialmente pesada, lenta, pouco fiável, despesista, anti-económica, partidarizada, pouco acolhedora e de diálogo difícil com os cidadãos – tem melhorado ultimamente em alguns aspectos, tem piorado noutros...*"

Como refere Gonçalves (2000), a Administração Pública antes de se proceder a uma Reforma Administrativa, era caracterizada pelas suas estruturas rígidas e bastante centralizadas, lentidão, morosidade, pouco interesse pelas novas tecnologias. O público era colocado de parte pela Administração Pública em geral, os recursos humanos, os trabalhadores sentiam-se desanimados e mal preparados, ou seja, possuíam pouca formação, nomeadamente formação para lidar com os utentes/ cidadãos. No entanto esta tem sido uma premissa a ser alterada com a Reforma.

O século XX foi marcado por uma profunda alteração dos sistemas administrativos, traduzindo-se na criação de organizações altamente especializadas, como referem Carrapeto e Fonseca (2005). Este tipo de organizações que se especializam apenas num único serviço ou produto baseiam-se na burocracia.

Chiavenato (2000) menciona o conceito de burocracia, no sentido em que este é entendido pela generalidade da população, ou seja, sendo uma organização que utiliza uma vasta quantidade de papel, tornando as soluções ineficientes e morosas, isto é, quando se pensa em burocracia associa-se imediatamente à ineficiência dos resultados. Segundo a perspectiva de Weber<sup>1</sup> citado por Ferreira, Neves & Caetano (2001), as organizações que

---

<sup>1</sup> O sociólogo Max Weber nascido em 1864 e falecido em 1920, foi o fundador da Sociologia da

utilizam uma administração do tipo burocrático são as que mais facilmente atingem o máximo de eficiência. De acordo com Gonçalves (1997), a palavra burocracia apresenta três significados diferentes, o significado comum, sendo esta forma de burocracia mais vulgarmente entendida por todos, o significado científico e ainda um significado técnico.

O significado comum da palavra burocracia, como a própria designação refere, remete-nos para aquilo que nos é comum quando estamos perante algum aspecto burocrático, ou seja, o facto de este ser aborrecido, executado através de inúmeras rotinas, moroso, acarretar inúmeras formalidades e bastantes papéis, exigir um carácter mais formal por parte do funcionário de um qualquer serviço burocrático.

Quando se utiliza a palavra burocracia, esta pode ser entendida de acordo com a sua orientação científica, isto é, os aspectos que caracterizam o seu sistema burocrático. Para Max Weber citado em Gonçalves (1997) e em Ferreira, Neves & Caetano (2001), a burocracia é o “tipo ideal” de organização devido às suas características, nomeadamente normas e regulamentos determinados por escrito, uma forte divisão do trabalho, ou seja, cada indivíduo possui funções próprias, uma hierarquia bem definida entre as diferentes pessoas dentro da organização, autoridade, relações baseadas na comunicação formal e bastante impessoais, pois estas são efectuadas por escrito e ainda procedimentos rotineiros. As características da burocracia resultam numa maior previsibilidade do exercício da organização, sendo esta uma vantagem apontada às organizações burocráticas. Gonçalves (1997) é da opinião que a Teoria *Weberiana*, a teoria da burocracia defendida por Weber em certa medida encontra-se ultrapassada, pois esta no seu todo não funciona da melhor forma, no entanto a burocracia existe e continuará a existir, mas os processos deverão ser menos burocráticos tornando-os assim mais fáceis e cómodos.

O terceiro significado da palavra burocracia remete-se ao aspecto técnico das organizações, particularmente a disposição das instalações, o equipamento e as competências dos intervenientes. Ao contrário das duas anteriores referências, ou significados da palavra burocracia, esta última relacionada com o aspecto técnico não é conotada negativamente, uma vez que a função desta está inteiramente relacionada com uma procura contínua pela eficiência.

Como foi referido anteriormente por Weber citado em Gonçalves (1997), a previsibilidade do exercício de funções dentro de uma organização burocrática é uma

vantagem, mas outras vantagens são apontadas por Weber citado em Chiavenato (2000), sendo elas:

- a rapidez nas decisões tomadas pelos funcionários das organizações burocráticas, pois cada um sabe exactamente quais as suas funções a desempenhar;
- os processos ao serem realizados por escrito não origina dúvidas interpretações;
- a redução de conflitos entre os diferentes indivíduos da organização, pois cada um sabe quais as suas responsabilidades;
- a exactidão na definição do cargo que ocupa, uma vez que cada indivíduo conhece rigorosamente quais as suas obrigações;
- a burocracia proporciona benefícios para os trabalhadores da organização dita burocrática, uma vez que cada funcionário desempenha sempre a mesma tarefa tornando-se especializado na mesma.

Se, por um lado, Max Weber analisa a burocracia à luz das suas consequências previstas que se reflectem na previsibilidade do funcionamento de uma organização burocrática, Merton citado em Gonçalves (1997) e em Chiavenato (2000) analisou as consequências imprevistas que ocorrem dentro de uma organização burocrática, os aspectos negativos da própria burocracia, transformando-a numa organização ineficiente, ou originando resultados ineficientes, que se designa como, disfunções da burocracia. Uma das disfunções ou problemas que a burocracia origina, encontra-se relacionado com o excesso de formalismo e consequente papelada quando se recorre a um qualquer serviço ou organização burocrática, como já foi referido anteriormente. Outra disfunção que Merton (1997) apresenta, vai de encontro à resistência à mudança por parte das organização burocrática, pelo simples facto de todo o seu processo consistir numa permanente rotina e ser bastante padronizado, tornando-se difícil introduzir novas práticas e inovação, uma vez que os seus funcionários terão receio de não as conseguirem executar, pois não se encontram familiarizados com as mesmas. O facto de os processos serem rotineiros pode afectar ou influenciar as preferências ou aversões dos funcionários por determinada função. Merton citado em Chiavenato (2000) apresenta as restantes disfunções da burocracia. A despersonalização do relacionamento é outra das disfunções da burocracia, em caso extremo os funcionários da organização burocrática conhecem-se entre si não pelos seus nomes mas pela função ou cargo que desempenham. A ostentação de sinais de autoridade, significa que em qualquer sistema burocrático que se baseia numa hierarquia de

autoridade, da qual os indivíduos que se encontram no topo dessa hierarquia possuem mais autoridade e o inverso se sucede com aqueles que se encontram na sua base, para evidenciar a posição hierárquica utilizam-se símbolos, nomeadamente roupas, o local de estacionamento, a localização da sala, entre outros. Dentro de uma organização burocrática, devido às suas normas e procedimentos os funcionários são bastante fechados para dentro da própria organização não deixando espaço para os clientes, uma vez que estes são atendidos de uma forma padronizada e rotineira, originando conflitualidade entre ambos. As regras da organização burocrática são muito importantes para os funcionários, no sentido em que estes são especializados nas suas funções, não obrigatoriamente por possuírem conhecimento na área, mas por perceberem completamente as regras inerentes à mesma.

Bravo (2001: 116) apresenta algumas críticas ao modelo burocrático, nomeadamente:

- “- Falta de responsabilidade dos funcionários;*
- Extrema complexidade administrativa e processual;*
- Falta de capacidade de iniciativa e de inovação dos serviços;*
- Incapacidade de resposta às necessidades de clientes;*
- A suposta objectividade e imparcialidade do sistema é posta em causa pelas teorias da economia pública, em especial da escolha pública, que partem do pressuposto de que os dirigentes da Administração Pública – os burocratas – possuem funções-objectivo pessoais, logo, o resultado da sua actuação pode afastar-se do interesse público e de níveis de provisão pública eficientes.”*

Araújo (2000) apresenta duas modalidades diferentes da burocracia, a burocracia instrumental e a burocracia institucional. Segundo este, as instituições públicas têm sido analisadas como instrumentos. Esses instrumentos são usados pelos Governos como forma de implementar as políticas e os programas determinados. Esta tipologia de organizações é entendida como se fossem máquinas devido às suas características como já foram referidas anteriormente (características da burocracia). Araújo (2000) revela que as organizações analisadas segundo uma visão instrumental traduzem-se numa forma mais simplista de estudar as Reformas Administrativas, uma vez que se é da opinião que apenas se torna necessário convencer os responsáveis a alterar o fundamental, criando assim as condições básicas para se proceder à correcta implementação. Como define Araújo (2000: 74) “... a



*institucionalização compreende um conjunto de regras e normas que organizam as interações entre actores e um conhecimento partilhado dessas regras e normas pelos membros da organização* (Knight, 1994: 53-54)”. Na burocracia institucionalizada torna-se mais difícil ocorrer mudanças, ou seja, desencadear uma Reforma, já na burocracia instrumental surge mais facilmente mudanças.

Como demonstram Carrapeto e Fonseca (2005), a tendência actual das organizações públicas tem sido o abandono das suas estruturas piramidais bastante rígidas e o apego a profundas mudanças relacionadas com a tecnologia.

Após a identificação dos problemas da Administração Pública que se baseiam no excesso de burocracia e no que esta implica, a Reforma será a solução para os combater. Esta Reforma consiste em alterar as estruturas e os processos da Administração Pública com a finalidade de melhorar a sua qualidade.

## **1.2 O que esteve na origem da Reforma da Administração Pública**

De acordo com Rocha (2001), a Reforma da Administração Pública que se inicia na década de 70 possui como principais objectivos, a resolução da Crise do Estado Providência e a substituição do tipo de administração, ou seja, aproximar a Administração Pública da gestão privada, que se designa por *New Public Management*. Segundo Madureira (2004), a Crise do Estado Providência esteve na origem da Reforma da Administração Pública. Antes de se referir os aspectos que causaram a Crise, torna-se necessário mencionar a origem e definir o conceito de *Welfare State* ou Estado Providência.

O Estado Providência surge após a crise financeira que se iniciou em 1929. A crise dos anos 30, como ficou celebrenemente conhecida, surge em virtude do aumento dos salários não acompanhar o aumento do consumo. Como forma de tentar combater a crise, o Presidente Roosevelt dos Estados Unidos em 1932 inspirando-se no modelo Keynesiano, lança o Plano de Recuperação Económica e Social. No seguimento do combate à crise financeira, este novo plano pretendia reestruturar o sector industrial e agrícola e melhorar o nível de vida dos cidadãos americanos. O Plano de Recuperação Económica e Social desenvolveu-se em duas fases importantes, a primeira ocorreu entre 1933 e 1935 foi orientada para um plano económico, nomeadamente, a desvalorização da moeda e a subida dos preços. A segunda fase incidiu entre os anos de 1935 e 1938, da qual a política

económica visava a melhoria das condições de vida, através do estabelecimento de um salário mínimo e apoio aos funcionários. Como menciona Rocha (2001), a política do *New Deal* foi criada durante o Estado Providência no sentido de fazer face à crise económica que se fez sentir na Europa após a 2ª Guerra Mundial.

Madureira (2004) refere que o *Welfare State* ou em português Estado Providência, durante bastante tempo primou pelo crescimento económico baseando-se no princípio fundamental da protecção dos cidadãos e o combate à exclusão social. No entanto, as despesas públicas começaram a crescer a um compasso superior ao crescimento económico, os Governos mostraram-se incapazes de aumentar as receitas, as organizações começaram a exceder-se nos seus gastos e uma maneira de tentar ultrapassar essa situação foi através do recurso à subida dos impostos, ou seja, o que se pensava que seria um modelo justo que iria servir o cidadão de forma mais equitativa, não se sucedeu exactamente dessa forma, resultando então na Crise do Estado Providência.

A Crise do Estado Providência iniciou-se nos primórdios da década de 70 com a crise petrolífera atingindo todos os estados industrializados. Começam a ser apontadas inúmeras críticas ao modelo do *Welfare State*, nomeadamente a subida dos custos de providência, a explicação para tal situação, reside no facto dos cidadãos começarem a procurar mais e melhores serviços públicos. A segunda crítica apontada ao modelo remete para a desumanização da burocracia, como menciona Rocha (2001). Esta crítica refere-se ao facto de nas organizações burocráticas os chefes possuírem excesso de poder, desvanecendo-se o vínculo que é necessário ter com os clientes. A terceira e talvez a mais significativa crítica apontada ao *Welfare State* refere-se à lacuna do próprio Estado, uma vez que este pretendia fornecer uma maior igualdade entre todos, mas tal não se verificou, uma vez que quem mais beneficiou com o Estado Providência foi a classe média, pois esta foi a que mais utilizou os serviços públicos de saúde, assim como os benefícios da educação e dos transportes públicos. Estas críticas deram origem à falência do Estado Providência, estimulando os políticos a encontrarem alternativas, nomeadamente na criação de políticas de privatização “... e contratação de serviços no exterior à Administração.” (Rocha, 2001: 42).

Como foi referido anteriormente a Crise do *Welfare State* nos anos 80 foi um motivo impulsionador da criação da Reforma Administrativa.

### 1.3 A Reforma da Administração Pública

Segundo Pollitt & Bouckaert (2004), a Reforma da Administração Pública, é entendida como sendo um meio para alcançar um fim e não um fim em si mesmo, ou melhor, esta não é designada apenas para alcançar um fim, mas inúmeros fins. Os fins mencionados referem-se à economia dos gastos públicos, melhoria da qualidade dos serviços públicos, (sendo este talvez o aspecto mais relevante para o estudo em causa), aposta em operações do Governo mais eficientes e o aumento da possibilidade das políticas escolhidas e executadas serem as mais eficazes. De acordo com os autores (2004), a Reforma da Administração Pública consiste essencialmente em alterar as estruturas e os processos da Administração Pública, com o objectivo de melhorar a sua qualidade.

A Reforma da Administração Pública tem sido uma constante nos programas dos diferentes Governos. Como refere Vidigal (2001) esta temática tem sido abordada não só pela evidente deterioração da qualidade do serviço público, mas também pelas pressões que têm sido feitas no sentido de se reduzir a despesa pública.

A Reforma pode ser entendida no sentido da centralização ou da descentralização. Centralizar no sentido do interesse do cidadão, nomeadamente através da criação de portais, ou seja, centraliza-se o serviço e descentraliza-se o poder assim como as responsabilidades.

A centralização do serviço está associada à concentração no mesmo local de vários serviços, a que se dá o nome de *one stop shop*. De acordo com o autor o conceito de *one stop shop* surgiu inicialmente nas estratégias da reforma de alguns países da OCDE. É no seguimento do conceito de *one stop shop* que surge a Loja do Cidadão. Portugal demonstrou que se poderia agrupar no mesmo espaço cinquenta entidades públicas cooperando entre si no sentido de prestar serviços de qualidade e fornecer o máximo de comodidade ao cidadão.

De acordo com Tomás (2001) a partir dos anos 80, a Reforma da Administração Pública começou a assumir um papel ainda mais importante na sociedade. A Reforma preconiza a modernização da gestão pública, no sentido desta mesma modernização activar o desenvolvimento económico e social do país e aumentar o emprego.

Em países como Inglaterra, Dinamarca, Irlanda e Países Nórdicos, verificou-se o abandono progressivo do Estado Providência e a preferência por um novo Estado que

proporcione uma prestação de serviços de qualidade, transformando a sua Administração Pública num exemplo para o sector privado dos seus países.

A ideia de uma Reforma assenta na “destruição” de organizações públicas arcaicas e obsoletas e a criação de uma lógica de um novo serviço, como é o exemplo da Loja do Cidadão que aposta numa política de modernização.

Madureira (2004) menciona dois objectivos inerentes à Reforma da Administração Pública, sendo estes, um aperfeiçoamento das condutas com o resultado final da melhoria do funcionamento das organizações e a substituição das formas de gestão. A Reforma pode acontecer de duas formas distintas, uma radical, onde primeiramente é necessário encontrar as disfunções da Administração Pública e proceder à sua alteração total, a outra forma consiste numa mudança gradual.

A Reforma da Administração Pública deve partir do propósito de que os burocratas são movidos pelos seus próprios interesses e não pelo bem da colectividade, esta premissa é uma máxima a ser alterada pela Reforma.

De acordo com Rocha (2001), a Reforma da Administração Pública que se inicia na década de 70 possui como principais objectivos, a resolução da Crise do Estado Providência, como foi referido no ponto anterior e ainda a substituição do tipo de administração, ou seja, aproximar a Administração Pública da gestão privada, isto é, o *New Public Management*.

#### **1.4 A emergência do *New Public Management* no âmbito da Reforma da Administração Pública**

De acordo com Rocha (2000), o conceito de Reforma até à década de 80 era entendido como uma alteração da lei orgânica ou dos sistemas de funcionamento. As organizações públicas eram vistas como ferramentas usadas pelos Governos para fomentar as políticas. Nesta época a Administração Pública era analisada sob o ponto de vista *weberiano*, ou seja, como se fosse uma máquina. Para se proceder à alteração desta dita “máquina” teria de se basear no uso da lei, no entanto para qualquer tipo de mudança que ocorra nas estruturas sob a forma de lei por si só não irá alterar o funcionamento dos serviços. Rocha (2000) é da opinião que as reformas em si são absorvidas, a lei por sua vez tem sido constantemente alterada pelos agentes administrativos. “*Este modelo de reforma sofreu uma grande crise no começo dos anos oitenta, em que se sentiu uma necessidade de*

*substituir o “Estado de Welfare”, que tinha uma lógica administrativa e profissional, por um “Estado managerial”...”. (Rocha, 2000: 67-68). O abandono do “Estado Welfare” deveu-se ao facto dos partidos de direita serem da opinião de que o modelo Keynesiano não era eficiente, devendo-se apostar na desregulação e na não intervenção por parte do Estado na economia, ou melhor, nas actividades económicas. Foi então proposto um novo modelo, o *New Public Management* ou, também, designado como Managerialismo. Como menciona Hood (1995), muitos países da OCDE, ao longo dos anos oitenta direccionaram-se no sentido do *New Public Management*. Como refere Hughes (2003: 54) e transcrevendo Rocha (2000: 68), o novo modelo baseia-se na “*gestão profissional, não no sentido da gestão dos profissionais, mas na profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance; ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adopção de estilos de gestão empresarial; e insistência em fazer mais com menos dinheiro.*” Segundo Madureira (2004: 71), “...O managerialismo foi levando, mesmo que de forma indirecta, ao reequacionar de aspectos da Administração Pública tão fundamentais como os modelos de organização do trabalho e como a gestão de recursos humanos.”*

O *New Public Management* como refere Bravo (2001) e Rocha (2001) baseia-se essencialmente na aplicação de práticas de gestão normalmente usadas nas empresas privadas, no sector público, no entanto, dando-se maior importância aos aspectos da Administração Pública.

De acordo com Bravo (2000), o managerialismo para além de ter introduzido aspectos positivos, nomeadamente ter tornado os serviços mais eficientes, eficazes e apostando mais na competitividade, também acarretou aspectos negativos, nomeadamente a questão da *accountability* (responsabilização), escassez ou pouca motivação por parte dos funcionários, custos elevados para os serviços aliados à corrupção que ocorreu em virtude dos processos de privatização.

Rocha (2001: 67) também menciona aspectos positivos ou benefícios do managerialismo, assim como aspectos negativos ou críticas. Para este “... o managerialismo trouxe benefícios para os serviços públicos, ajudando a racionalizar as despesas e o número de funcionários sem perdas para os clientes dos serviços; ... as organizações públicas viram-se forçadas a adoptar estratégias, clarificando a sua missão e definindo os seus objectivos; ... os serviços públicos tornaram-se mais responsáveis

*perante os seus clientes e perante os gestores e estes passaram a responder de acordo com a performance dos seus organismos; e, finalmente, aumentou a flexibilidade de gestão, aumentando também a capacidade de inovação.”*

Hood (1991:9) citado por Rocha (2001: 68) apresenta algumas críticas ao *New Public Management*, uma vez que este modelo não apresenta nenhum aspecto teórico e oferece um aumento de “*controladores orçamentais e de performance*” não introduzindo melhorias nos serviços públicos. O *New Public Management* é um modelo de gestão pública que surgiu em Inglaterra, tornando-se difícil transportar para outras culturas organizacionais.

No sentido do *New Public Management*, nos anos 90 os administradores públicos foram “... *incentivados a gerir mais do que a executar, a comandar mais do que a remar (sterr rather than row), a ser mais empreendedores do que burocratas, a gerir mais ao estilo privado do que administrar ao estilo público.*” (Bilhim, 2001: 79)

### **1.5 Duas componentes orientadoras da Reforma Administrativa**

No seguimento do ponto anterior que se refere ao *New Public Mangement*, para Madureira (2004), este modelo é uma vertente da Escola Managerial. A Escola Managerial e a Teoria da Escolha Pública são duas componentes orientadoras da Reforma da Administração Pública.

Para Madureira (2004), a Escola Managerial encontra-se dividida no Managerialismo e no *New Public Management*. A descentralização, a desregulação e a delegação de competências são três princípios básicos utilizados nas diferentes tentativas de Reforma que ocorreram a partir dos anos 80. De acordo com Rocha (2001: 48), as organizações que se baseiam na centralização de poderes no topo da hierarquia “*sofrem de paralisia e rigidez*”, resultando na incapacidade de inovar. No sentido de alcançar os seus objectivos e de se manterem no mundo de mercado, as organizações devem apostar na descentralização e redução dos níveis hierárquicos para que os gestores intermédios possam tomar decisões.

A desregulação no sentido de eliminar as regras e os regulamentos, sendo então os gestores, os responsáveis pelas decisões tomadas. Os gestores irão estar mais próximos e irão intervir de uma forma directa sobre os recursos humanos, financeiros e materiais com o intuito de conseguirem alcançar os objectivos da organização.

O último princípio como refere Rocha (2001) remete para a delegação de competências. Delegação de competências no sentido em que, depois de estipulados os objectivos, os responsáveis não devem intervir na gestão da organização. Neste sentido, depois de delegadas as competências, sendo que estas são delegadas após a determinação dos objectivos estratégicos não há necessidade de haver uma forte preocupação por parte do poder político em relação à gestão, pois esta irá ser efectuada por outros indivíduos. Em conclusão, e como menciona o Rocha (2001: 49) “... *o managerialismo mais não fez do que reiterar a ideia segundo a qual as organizações do sector público e do sector privado devem ser geridas por princípios similares na sua essência, apesar de, ao contrário das privadas, as organizações públicas poderem procurar satisfazer interesses socialmente globais e serem (em maior ou menor grau, mas incontornavelmente) controladas pelo poder político.*”

A gestão pública ou *public management* como menciona Bravo (2001), baseia-se nos princípios dos chefes das organizações públicas passarem a actuar como gestores, definindo as suas próprias metas, efectuem uma gestão por resultados. Os funcionários devem optar por ter uma participação activa na resolução das operações, deve-se apostar na desburocratização, relacionada com a redução da criação de regulamentos, simplificação dos processos. A qualidade dos serviços e a relação com os utentes deve ser uma máxima a ser utilizada. Deve-se apostar na descentralização e desconcentração dos serviços e suas respectivas funções, dando-lhes mais autonomia, para que estes possam investir na capacidade de concorrência.

A Teoria da Escolha Pública é outra componente orientadora da Reforma Administrativa. De acordo com Alves & Moreira (2004: 26) a Teoria da Escolha Pública “... *consiste, grosso modo, na aplicação da análise económica à política.*” Como refere Madureira (2004: 72-73), na Teoria da Escolha Pública assim como na economia o ser humano é entendido como um “... *ser egoísta, maximizador da utilidade racional.*” O ser humano é um indivíduo racional, no sentido em que é capaz de encontrar alternativas e de as aplicar e egoísta, pois possui uma forte preocupação com o seu bem-estar individual. (Moreira 2004 e Rocha 2001). Na Teoria da Escolha Pública os indivíduos agem no campo económico e político baseando-se segundo as mesmas motivações, ou seja, os indivíduos actuam essencialmente segundo interesses pessoais, quer se encontrem no mercado, quer

se encontrem na esfera política. Esta teoria vem acabar com a ideia de que os decisores políticos e os burocratas actuam segundo o interesse geral da população.

De acordo com Rocha (2001: 44) e segundo a Teoria da Escolha Pública, os burocratas vendem os serviços e os políticos são os financiadores dos mesmos. “*Os primeiros são motivados para aumentar os orçamentos e os últimos o número de votos.*” O efeito baseia-se num excesso de produção em relação à procura feita pelos cidadãos, isto é, os consumidores.

Segundo Rocha (2001), a Teoria da Escolha Pública assenta em três princípios, sendo estes, a centralização, no sentido do poder se encontrar centrado no topo da hierarquia, isto é, no Primeiro-Ministro, a coordenação, pois os serviços começam a trabalhar em conjunto, eliminando todo o serviço que até então se encontrava fraccionado, e, por último, o controlo, uma vez que em virtude de se concentrar o poder no topo da hierarquia governamental, o resultado será um maior controlo na implementação das políticas.

Em conclusão e no sentido de se distinguir a Escola Managerial da Teoria da Escolha Pública, a primeira aposta na política de descentralização, desregulação e delegação de poderes, ao passo que a segunda inclina-se para a “*centralização, coordenação e controlo por parte do poder político*”, como menciona Rocha (2001: 50).

## **1.6 Princípios da Reforma da Administração Pública**

Como menciona Nolasco (2004), a Reforma da Administração Pública na sua generalidade e como é demonstrado em qualquer Programa do Governo que faz alusão à mesma, pretende descentralizar como já foi desenvolvido anteriormente, modernizar associado à simplificação de processos e desburocratizar, como vai ser desenvolvido em seguida.

A modernização da Administração Pública tem sido uma máxima a ser seguida por todos os países desenvolvidos.

A burocracia tem sido um entrave constante à mudança e se não houver mudança não há modernização. De acordo com Gore (1994) citado por Lopes (2001), a cultura burocrática é encarada como “... *o principal travão à modernização, considerando-a a principal causa da existência de uma “cultura de medo e de resignação” entre os funcionários federais...*”.



De acordo com Lopes (2001), o processo de modernização administrativa em diferentes países resume-se a dois modelos, um centralizado e outro descentralizado. No modelo centralizado do qual Portugal faz parte, verifica-se um forte destaque para os procedimentos, dá-se mais importância ao factor *ex-ant*, os gestores possuem pouca autonomia e o cidadão é visto como “administrado”. No modelo descentralizado, a modernização é orientada para o resultado, dando-se maior ênfase ao período *ex-post*, os gestores possuem maior autonomia e o cidadão é encarado como um “cliente”.

O segundo modelo, o modelo descentralizado, por sua vez encontra-se dividido em dois pontos, o da desburocratização dos procedimentos e o da descentralização dos níveis de decisão.

Durante bastante tempo e como refere Lopes (2001), o funcionário público português possuía como características, o facto de ser do sexo masculino, em média possuir 41 anos e com escolaridade equivalente ao 4º ano do ensino básico, sendo este um dos factores de entrave à modernização administrativa. Estes funcionários por princípio optam apenas por se reger por valores de segurança, cumprir as normas de funcionamento, não tendo iniciativa por adoptar outro tipo de comportamento e iniciativas mais pró-activas e relacionadas com a mudança e consequente modernização. Actualmente, esta tendência de entrave à modernização tem sido minimizada, em virtude das próprias características do funcionário público. Segundo os dados de 2005, este na sua maioria é do sexo feminino, possui em média 43 anos, com nível de escolaridade mais elevado, isto é, exige-se cada vez mais funcionários com o ensino secundário ou superior.

De acordo com Corte-Real (1995), são três as metas de modernização, sendo estas, melhorar o serviço público, valorizar e qualificar os funcionários e simplificar os procedimentos. A primeira meta está associada à melhoria da informação com os utentes no que diz respeito às relações entre a Administração e os cidadãos, bem como, reduzir ao máximo o tempo de espera e ainda, receber a população condignamente e com cortesia. O segundo aspecto encontra-se relacionado com a valorização e qualificação dos funcionários, no sentido de os incentivar a serem inovadores e a utilizarem as inovações decorrentes da modernização administrativa. A última meta baseia-se na simplificação dos procedimentos, o que significa eliminar todas e quaisquer formalidades desnecessárias, que só torna a prestação do serviço mais lenta.

No âmbito da modernização e da qualidade da Administração Pública surge um *Plano de Acção para o Governo Electrónico* criado pela UMIC (Agência para a Sociedade do Conhecimento) juntamente com os Ministérios (Resolução dos Conselho de Ministros nº 108/2003, de 12 de Agosto). Este plano encontra-se assente em sete pontos fulcrais, sendo que o primeiro tem por base o serviço público dirigido para o cidadão, no sentido de alcançar a melhoria da prestação de serviços públicos, através da utilização de canais de interacção entre o Estado e o cidadão, de uma forma bastante simples e segura. O segundo ponto está direccionado para a Administração Pública moderna e eficiente, apostando nas novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Promoção de uma nova capacidade tecnológica de forma a facilitar a instalação do Governo Electrónico é o terceiro ponto. O quarto está associado à racionalização de custos de comunicação, uma vez que, com o Governo Electrónico será possível “... *racionalizar recursos, partilhar informações de forma segura e definir políticas comuns para uma utilização mais eficiente das infra-estruturas de comunicações. Desta forma será possível eliminar redundâncias e ineficiências, libertando capacidade de investimento para garantir maior largura de banda nas redes da Administração Pública.*” (Carrapeto & Fonseca, 2005: 33). O quinto ponto refere-se à gestão eficiente das compras, uma vez que estas tornam-se muito mais fáceis de executar a qualquer hora, qualquer que seja a sua dimensão, aumentando assim a qualidade do serviço prestado. O sexto ponto encontra-se relacionado com o facto de tanto a Administração Central como a Local terem acesso ao Governo Electrónico, aproximando os serviços dos cidadãos. Por último, o sétimo ponto remete à adesão dos serviços públicos interactivos, promovendo a comunicação e facilitando a medição da satisfação dos utentes face aos serviços públicos electrónicos.

No âmbito do Governo Electrónico, o Plano menciona outros programas de relevo, nomeadamente:

- “- *Portal do cidadão;*
- *Definição das normas de interoperabilidade;*
- *Racionalização de custos de comunicação;*
- *Compras electrónicas;*
- *Portal da Administração Pública e do funcionário público;*
- *Sistema de informação nacional e único da segurança social;*

- *Documento único do registo automóvel e sistemas integrados dos registos de identificação civil, comercial, predial e notarial.*” (Carrapeto & Fonseca, 2005: 33).

A desburocratização é outro dos princípios a serem alterados com a Reforma da Administração Pública. De acordo com Gonçalves (1997), a desburocratização não pode ser entendida como um simples processo de demolição dos aspectos burocráticos, nem procurar alterar todas as características eminentes ao seu processo. Desburocratizar não consiste em fazer com que as organizações operem sem ter que respeitar qualquer tipo de norma, anular a autoridade e hierarquia que se encontra bastante presente nas organizações burocráticas, deixar de utilizar por completo qualquer suporte em papel ou registo por escrito, colocar de parte as vantagens da racionalização do trabalho. Desburocratizar não pode ser entendido como um processo extremo de corte dos aspectos burocráticos, terá de se conservar o que é importante e eliminar os aspectos negativos da burocracia. De uma forma simples desburocratizar está relacionado com o encontrar de uma solução mais rápida e eficaz para todos os problemas que eventualmente possam surgir aos agentes económicos.

## **1.7 Reforma da Administração Pública nos Programas dos Governos**

A Reforma da Administração Pública tem sido uma constante nos programas dos diferentes Governos. A Reforma abrange diversas áreas, mas para o trabalho em questão, interessará aprofundar a questão da modernização, pois é em virtude desta que surge a Loja do Cidadão e o Cartão de Cidadão, como se poderá verificar em seguida. Sendo assim serão referidos os Governos Constitucionais que nos seus programas se referem à Reforma da Administração Pública e principalmente à questão da modernização.

No II Governo Constitucional de 1978 de Mário Soares verificou-se uma preocupação no sentido da Reforma da Administração Pública. Nesta época a Reforma preconizava manter um eficaz funcionamento da Administração, incidindo em três aspectos, como se encontra no ponto 4.1.3 do seu programa, nomeadamente “*o rendimento do factor humano, da estrutura dos serviços e das técnicas do seu funcionamento*”, cuja finalidade remetia para o progresso económico e social.

No VI Governo Constitucional 1980-1981 de Sá Carneiro e perante a situação em que a Administração Pública Portuguesa enfrentava, designadamente sistemas de gestão

desapropriados, funcionários com poucas qualificações, baseando-se no excesso de burocracia e pouca produtividade, foi necessário intervir no sentido de combater esses problemas, investindo numa Administração Pública moderna.

No Programa do VII Governo Constitucional 1981 de Pinto Balsemão, fez-se inúmeras referências à modernização, nomeadamente modernização da educação e da cultura, modernização da ciência e da tecnologia, modernização da economia e principalmente modernização da Administração Pública. A simplificação dos processos, a redução da intervenção do Estado, a desconcentração e descentralização das decisões, a luta contra a corrupção e a diminuição da burocracia, foram aspectos importantes a ser alcançados, investindo numa Administração Pública mais eficiente e transparente.

No VIII Governo Constitucional 1981-1983 de Pinto Balsemão, continua-se com as mesmas linhas orientadoras da Reforma do Governo anterior, ou seja, apelando para a cada vez maior desburocratização e modernização dos serviços públicos.

No Governo de Cavaco Silva de 1985-1987, X Governo Constitucional e no seguimento da modernização que se cria o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), cuja sua principal função consiste na promoção da inovação e modernização da Administração Pública, como refere Nolasco, (2004). Os seguintes Governos Constitucionais continuam com as medidas anteriores, investindo cada vez mais na modernização da Administração Pública.

Como refere Nolasco (2004: 36-37), *“O SMA, protagonista da reforma, desenvolveu e implementou um conjunto vastíssimo de medidas, entre as quais se destaca pela dimensão da iniciativa “Mil Medidas de Modernização Administrativa” que previa, entre outras acções, a melhoria das áreas de atendimento, a melhor informação aos cidadãos, a abertura dos serviços no período do almoço, a simplificação de formulários, formalidades e processos.”*

Durante o XIII Governo Constitucional de 1995-1999 de António Guterres, a Reforma da Administração Pública preconizava essencialmente a melhoria da qualidade dos bens e serviços, em virtude das transformações a nível económico, social e tecnológico. Neste sentido apostou-se num maior investimento na qualificação dos recursos humanos, na sua motivação, na diminuição da burocracia, no investimento de novas tecnologias, em suma, num melhor serviço utilizando cada vez mais a inovação e a

modernização. Neste Governo Constitucional e no âmbito da modernização da Administração Pública, faz-se referência à criação das Lojas do Cidadão.

Apesar das sucessivas Reformas da Administração Pública, esta até então tem sido caracterizada como sendo pesada, burocrática não servindo da melhor forma o cidadão. Com o XV Governo Constitucional 2002-2004 de Durão Barroso, e no sentido da Reforma apostou-se cada vez mais na descentralização do Estado, na avaliação da qualidade dos serviços públicos, na simplificação de processos, na gestão por objectivos baseando-se em práticas como o *benchmarking* e na maior utilização das novas tecnologias.

No XVII Governo Constitucional 2005-2009 de José Sócrates, faz um apelo constante à modernização da Administração Pública. No âmbito da modernização, o programa deste Governo faz referência à criação do Cartão de Cidadão, o novo documento de identificação, que substitui o Bilhete de Identidade, o Cartão de Contribuinte, o Cartão do Utente, o de Segurança Social e o de Eleitor. Criar Lojas do Cidadão de 2ª Geração, PAC'S e CFE'S com regime de auto-financiamento. Estas são as principais directivas do actual Governo, as mais importantes para o relatório em questão e no âmbito da modernização.

## Capítulo 2 – A lógica de um novo serviço, a Loja do Cidadão

Depois de explicado o conceito de Reforma da Administração Pública no capítulo anterior e uma vez que a Loja do Cidadão surge de uma mesma Reforma, neste segundo capítulo irá ser relatado a sua origem e o seu surgimento. A Loja do Cidadão surge em virtude de uma nova lógica de serviço baseada no conceito de *one stop shop*, isto é, agrupar no mesmo espaço diferentes serviços públicos e privados. A Loja do Cidadão em Portugal deriva do modelo de atendimento integrado que teve origem no Brasil, designado por SAC.

Para se perceber este novo conceito de serviço, será necessário *a priori* defini-lo assim como, esclarecer o que se entende por qualidade dos serviços, sendo este aspecto bastante útil para dar continuidade ao capítulo seguinte.

### 2.1 Serviços

Como refere Johnston (2002) o conceito de serviço é um elemento chave para o bom funcionamento de uma organização, ou seja, é necessário que este esteja correctamente definido para melhor ser percebido tanto pelo cliente como pelo fornecedor. Os serviços são entendidos como um factor de extrema importância para a economia, para que estes consigam vingar no seio de um mundo cada vez mais concorrencial torna-se necessário apostar em determinados aspectos que sejam capazes de distinguir os bons dos maus serviços, nomeadamente através do preço, da qualidade, da inovação e da flexibilidade.

O sector dos serviços é bastante diversificado, ou seja, os serviços não são todos iguais e encontram-se em notável expansão, crescimento. Como menciona Fitzgerald (1991), Sarrico (2005) e Lopes (2001), os serviços possuem quatro grandes características:

- a intangibilidade, uma vez que os serviços não são palpáveis, não podem ser tocados;
- a heterogeneidade, porque os serviços não são homogéneos, não são iguais;
- a simultaneidade, ou seja, o serviço é produzido ao mesmo tempo que é consumido;

- a perecibilidade, isto é, a impossibilidade de armazenamento para utilização posterior.

Na maior parte dos serviços, os clientes possuem um papel fulcral na produção do resultado e na sua satisfação. De acordo com Bitner (1990) citado por Lopes (2001) existem três tipos de participação do cliente no processo do serviço:

- baixa participação, quando existe um *interface* entre o cliente e a organização apenas na entrega do serviço;

- moderada participação, quando o cliente se encontra na concretização do serviço;

- alta participação, acontece quando o cliente coopera com a produção do serviço.

A execução de um serviço pode ser efectuada de duas formas distintas, ou seja, de forma presencial ou não presencial. Na Loja do Cidadão o serviço é executado maioritariamente de forma presencial. Os únicos serviços presentes na Loja que também efectuem atendimento não presencial, ou melhor, atendimento telefónico, são o MS, o INCI e o ACT. Como menciona Fitzgerald (1991) esta forma de execução do serviço pode acarretar problemas, independentemente do seu resultado. Mesmo que o problema do cliente tenha sido solucionado, este pode não ter ficado satisfeito com a sua experiência, isto é, não ter gostado da forma como foi atendido, daí possam surgir reclamações, quando os clientes não ficam satisfeitos com a prestação do serviço, ou louvores, quando estes tenham tido uma boa experiência do mesmo. O serviço presencial também produz oportunidades, uma vez que o funcionário tem possibilidade de vender outros serviços. Quando a qualidade do serviço não estiver nos parâmetros satisfatórios, o funcionário também terá a oportunidade no processo da prestação do serviço inverter e melhorar a situação através do *feedback* do cliente.

De acordo com Fitzgerald (1991) existem três tipos de serviços, os serviços profissionais, caracterizados por uma alta variedade, no sentido do tempo de contacto, ênfase nas capacidades, orientado para o *front-office* e por um baixo volume, isto é, o número de clientes atendidos por uma unidade num dia. Por outro lado existem os serviços em massa, que possuem as características contrárias ao tipo de serviço anterior. Os serviços em massa, são caracterizados por uma baixa variedade, isto é, pouco tempo de contacto, ênfase no produto, orientado para o *back office* e por um alto volume, ou seja, verifica-se uma grande quantidade de clientes atendidos por uma unidade num dia. Entre estes dois tipos de serviços existem as lojas de serviço, das quais as suas características são

intermédias face às duas, visto que, estes serviços são focados quer para as pessoas quer para o equipamento, orientam-se tanto para o processo como para o produto e possuem quer *front* como *back office*, já que, estes serviços possuem uma média variedade e um médio volume de atendimento. As Lojas do Cidadão devido às suas características enquadram-se perfeitamente neste tipo de serviço.

Uma vez que foram referidos conceitos como *back-office* e *front-office*, torna-se necessário proceder à sua definição para melhor enquadrar a sua lógica na LCA.

De acordo com Fernandes, Stefano & Neto (2008), os funcionários do *front-office* são aqueles que se encontram na “linha da frente” do atendimento, têm contacto directo com os clientes, ou seja, são visíveis aos mesmos, já os funcionários do *back-office* encontram-se na retaguarda do atendimento, por vezes podem não estar visíveis perante os clientes, no entanto desempenham papéis de elevada importância, sendo um apoio aos funcionários do *front-office* e responsáveis por actividades cruciais para o bom funcionamento do serviço.

Os funcionários do *front-office* como os do *back-office* trabalham em parceria, ou seja, necessitam uns dos outros para concretizar um serviço de qualidade. Os funcionários do *front-office* sabem quais as actividades que lhes competem, no entanto sempre que surgirem dúvidas ou problemas devem recorrer ao *back-office* no seguimento de uma rápida resolução. Os funcionários do *front-office* estão vocacionados e direccionados para o atendimento, devendo possuir características capazes de efectuar uma boa prestação de serviço, nomeadamente, a responsabilidade, competência, capacidade, rapidez, eficiência e eficácia na resolução do problema para além de outras características de carácter pessoal, designadamente a simpatia e a amabilidade. Os funcionários do *back-office* executam actividades indispensáveis ao bom funcionamento do serviço.

Transpondo estes conceitos para a realidade da Loja do Cidadão em especial a de Aveiro, de imediato se apercebe que em todos os postos existem actividades de *front-office* e *back-office*. O atendimento que é efectuado na presença do utente é considerado uma actividade em *front-office*, o utente expõe a sua questão ou problema e este é resolvido de imediato, nomeadamente o pedido de informações ou o pagamento de algo relacionado com determinadas entidades. O *back-office* desempenha um papel fundamental dentro do posto, pois, é o responsável por coordenar o serviço do *front-office*, para além de orientar a abertura do posto antes da abertura da Loja, assim como ao longo do funcionamento da



mesma, dirigir e coordenar para que o serviço seja realizado com profissionalismo e sem falhas, considerando este o *back-office* existente dentro do espaço da LC. Para além das actividades desenvolvidas em *back-office* nos postos de atendimento, também pode ser efectuado outro tipo de *back-office* fora das instalações, neste caso, fora da LCA. Um exemplo demonstrativo desta situação é o IRN, mais precisamente no CC, uma vez que o utente ao se dirigir ao balcão e ao fazer o pedido do mesmo e, até este ser entregue ao utente terá de percorrer inúmeros locais e Ministérios, sendo este o trabalho efectuado em *back-office* fora da Loja. O *back-office* realizado fora da LC e não aquele que é efectuado no espaço da mesma, como foi referido anteriormente, é composto por todas as entidades de origem que estão representadas nos locais de atendimento da Loja e ainda a AMA que a gere.

A UGA na sua maioria efectua actividades de *back-office*, no entanto, mas em menor proporção também realiza actividades de *front-office*, nomeadamente na recepção de reclamações, louvores e sugestões. Quando são efectuadas estas actividades ocorre um *interface* entre os utentes e os funcionários da UGA. Todas as outras funções ou actividades desempenhadas pela UGA são executadas em *back-office*, sabendo que esta é responsável pelo funcionamento global da Loja, processa a gestão financeira, a gestão administrativa, a gestão patrimonial, a coordenação dos recursos humanos, supervisão da qualidade dos serviços prestados e realiza a estatística de todos os postos de atendimento.

### **2.1.1 Qualidade dos Serviços**

A qualidade dos serviços surge em virtude de se apostar na modernização administrativa e eliminar as disfunções burocráticas, como já foi referido no primeiro capítulo e que continua a ser defendido por Silva (2000).

De acordo com Fitzsimmons *et al* (2000), para que as organizações possam fornecer serviços/ produtos com qualidade, é pertinente, *a priori* identificar quais as necessidades dos clientes e perceber quais as suas expectativas, para que os serviços possam ser fornecidos mediante as mesmas. Os autores (2000) apresentam cinco dimensões da qualidade dos serviços, a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a empatia e a tangibilidade. A confiabilidade, significa a prestação do serviço com exactidão, sem erros e cumprindo os termos e prazos estipulados. Possuir uma atitude responsável no sentido de manter o utente a par das evoluções da prestação do serviço, nomeadamente

atrasos ou falhas do mesmo. A dimensão segurança engloba aspectos como competência por parte do funcionário na concretização do serviço, simpatia e cordialidade, e acima de tudo demonstrar interesse em resolver a questão ou problema do utente. A empatia é a quarta dimensão apresentada, que significa e transcrevendo Fitzsimmons *et al* (2000: 249-250) “... *acessibilidade, sensibilidade, e esforço para entender as necessidades dos clientes.*” Por último, tangibilidade, está relacionada com aspectos visíveis, tangíveis do serviço, como é o exemplo das instalações, o equipamento que as compõem e a limpeza da organização que presta o serviço.

Segundo Pires (2000) para que um serviço seja fornecido com qualidade, é necessário agrupar quatro questões importantes, nomeadamente, que os serviços consigam responder às expectativas dos consumidores/ clientes, ou seja, que consigam satisfazer as necessidades destes, que possuam uma forte capacidade de inovar, maior proximidade com os consumidores, para rapidamente perceber o que estes necessitam e uma gradual melhoria dos serviços com a finalidade de tirar o máximo partido dos recursos disponíveis.

Qualquer serviço percorre diferentes etapas, a etapa da concepção, da prestação e da sua utilidade, isto é, a qualidade do serviço também terá de remeter para cada uma destas etapas. Para Pires (2000) um serviço é de qualidade quando é bem delineado, quando as suas características são as mais apropriadas para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

A segunda concepção remete para a qualidade da prestação de serviço, ou seja, se a prestação do serviço vai de encontro às necessidades dos cidadãos.

A terceira concepção encontra-se relacionada com a utilidade dos serviços prestados, isto é, se este teve utilidade final. O serviço terá maior qualidade se o esforço dispendido pelo cliente for diminuto.

Pires (2000) apresenta algumas ideias erradas que surgem quando se considera melhorar a qualidade da prestação do serviço, nomeadamente associar a qualidade a um serviço mais dispendioso e de difícil prestação, ou então a ideia de que é impossível definir a qualidade, pois esta acarreta aspectos intangíveis e imateriais. Pode ser difícil definir o conceito de qualidade, mas se não se conseguir defini-lo como é que será possível alcançá-la?

Segundo Lopes (2000), a qualidade inicia-se não no fornecimento da prestação do serviço, mas antes, na identificação das necessidades. Depois de as identificar, reconhece-se qual a funcionalidade do serviço e que outras condições deve responder.

Na grande maioria das organizações, os seus produtos/ serviços são elaborados por uma perspectiva de dentro da organização, ou seja, concebidos por especialistas, que apostam numa vertente altamente tecnológica, esquecendo-se que estes irão ser consumidos pelos clientes. Uma vez que os serviços são destinados aos consumidores, estes deveriam ir de encontro às suas necessidades. Para tentar ultrapassar esta lacuna, as novas organizações devem ser dirigidas de fora para dentro.

A prestação do serviço deve estar sujeita a um controlo de qualidade para se perceber se o mesmo está em concordância com o pré-definido. *“Mesmo que o produto/serviço seja bem fornecido, e as actividades tradicionais de controlo tenham desempenhado cabalmente o seu papel, corremos o risco de apenas garantirmos que no fim temos um produto/serviço que não serve para o consumidor/cliente.”* (Lopes, 2000: 123).

A qualidade de um serviço não se obtém de uma forma simples, pois esta acarreta custos. De acordo com Fitzsimmons *et al* (2000), um serviço de qualidade acarreta custos, nomeadamente custos de prevenção, de detecção, de falha interna e externa. Custos de prevenção estão relacionados com despesas em métodos ou técnicas direccionadas a evitar a ocorrência de falhas, por exemplo o recrutamento e selecção de pessoal com a devida formação e qualificação para o exercício das suas funções profissionais. Custos com a detecção, são aqueles custos efectuados no sentido de se perceber se o serviço consegue alcançar os propósitos da qualidade, um exemplo destes custos são as inspecções feitas periodicamente cuja finalidade consiste na promoção da qualidade dos serviços prestados. Os restantes dois custos que remetem para as falhas, são custos que surgem em virtude da rectificação de trabalhos mal executados quer seja antes de serem entregues aos clientes/ consumidores, sendo então estas designadas como falhas internas, quer rectificações de trabalhos depois de já terem sido entregues, as chamadas falhas externas.

## **2.2 Serviços Públicos**

Neste ponto, irá ser analisado e caracterizado a noção de serviço público, uma vez que a LC presta este tipo de serviço.

Qualquer organização, qualquer serviço e nomeadamente o serviço público rege-se por uma missão. Como menciona Lopes (2000: 132), *“A missão é a razão de ser da existência de uma qualquer organização: é a visão global e a referência às quais se devem subordinar todos os objectivos estratégicos, táticos e operacionais, os quais devem ser definidos em termos de satisfazer necessidades do ambiente externo.”*

As organizações podem ser sistemas fechados ou abertos. Os sistemas fechados tendem a estar isolados do meio exterior sendo caracterizados por uma maior tendência para a desorganização. Já os sistemas abertos por estarem em contacto com o meio envolvente, possuem mais capacidade de aderir a mudanças, estarão em contacto com os consumidores, percebendo quais as necessidades destes, recolhendo os resultados das actividades desenvolvidas e avaliando a satisfação das necessidades sentidas.

A tendência dos serviços públicos direcciona-se como menciona Lopes (2000: 134) para uma maior descentralização *“... com o aumento da capacidade de decisão nos níveis operacionais (aproximação dos decisores ao cidadão e aos problemas), através do “downsizing” nas estruturas e do “job enrichment” dos funcionários públicos, é um caminho imprescindível e cada vez mais inadiável.”* Até à tentativa de se proceder a esta mudança ao nível das estruturas hierárquicas dos serviços públicos, estas eram caracterizadas por estruturas bastante rígidas onde o poder era exercido apenas nos níveis mais elevados da hierarquia, a informação era transmitida no sentido vertical, e não horizontalmente, ou seja, era de cima para baixo, sendo mais fácil ocorrer desta forma e não no inverso. Verifica-se também uma forte distância entre o cidadão e os centros de decisão.

A descentralização pretende tornar as decisões mais rápidas. Para resolver todo e qualquer problema que surja, é essencial estar próximo do mesmo, para tal torna-se necessário achatar a pirâmide hierárquica, ou seja, reduzir os níveis de autoridade e apostar em mais e melhor qualificação dos profissionais.

Outra tendência dos serviços públicos mencionada por Lopes (2000) e que também já foi referido e desenvolvido no capítulo anterior remete para a aplicação de métodos de gestão privada na Administração Pública. Para terminar, os novos serviços públicos apostam na contratação do exterior de outros serviços que desenvolvam actividades que não fazem parte da estratégia da organização. Um exemplo para demonstrar esta situação, na LCA trabalham duas empresas que são úteis para o bom funcionamento do serviço, mas

que não fazem parte da estratégia, nomeadamente a equipa de segurança, a Viprese e a equipa de limpeza, a Euromex. Posto isto, os serviços públicos desenvolvem um novo conceito de missão que se baseia em “... *garantir a qualidade e efectividade do serviço público, com uma actuação mais reguladora e menos prestadora.*” (Lopes, 2000: 135).

### **2.3 Modelo de Gestão de Atendimento Integrado**

A Loja do Cidadão baseia-se no modelo de atendimento integrado, que vai ser apresentado em seguida.

De acordo com Angelim (2003: 1), gestão de atendimento integrado ou também definido *one-stop-shopping*, “... *é uma forma renovada de prestação de serviços públicos, que obedece a determinados princípios de funcionamento e apresenta particularidades que o distinguem do padrão habitualmente encontrado em organizações tradicionais.*” Este modelo é caracterizado pela junção de órgãos públicos para funcionarem num mesmo local, com o intuito de prestar diversos serviços, de uma forma rápida, segura e eficiente. A Loja do Cidadão é um exemplo deste modelo, uma vez que se enquadra na sua definição. A LC, é composta por várias entidades quer públicas, quer privadas, que fornecem serviços ao cidadão de uma forma rápida, cómoda e eficaz. A abertura de um novo posto numa qualquer Loja do Cidadão é possível através do contacto entre os serviços centrais da entidade em questão com a AMA. Ocasionalmente, a própria Loja pode solicitar a presença de uma nova entidade local, mas no entanto terá de pedir autorização à AMA, uma vez que é esta que vai estabelecer o contacto. Na LCA duas empresas privadas, uma de telecomunicações, e uma seguradora, demonstraram interesse em possuírem postos de atendimento na Loja, esta colocou uma proposta à AMA nesse sentido, mas esta última não se mostrou interessada, logo estes novos serviços não tiveram autorização para se instalarem. No entanto, a LCA propôs à AMA o alargamento do espaço de determinados postos: a CGD, o SEF, a Lusitâniagás, a TV Cabo, e a EDP, o que foi aceite. A introdução de um novo posto numa Loja requer determinados requisitos, ou seja, terá de se determinar o espaço e o valor que a entidade terá que pagar e o equipamento que irá utilizar, como está protocolado.

De acordo com Angelim (2003) o modelo de gestão de atendimento integrado apresenta determinadas características. Estas características serão mencionadas em seguida e interligadas com a Loja do Cidadão.

Características do modelo de gestão de atendimento integrado:

Localização acessível para todo o cidadão – a localização do sistema de gestão de atendimento integrado deve ser em locais com uma forte densidade populacional. O local em questão deve primar também por uma facilidade de acesso a transportes públicos nas suas imediações e espaço suficiente para estacionamento privado. O local deve ser devidamente sinalizado para fácil orientação dos cidadãos ao mesmo.

Instalações com ambiente confortável – as instalações devem primar por ter um ambiente confortável e acolhedor, limpo, com ventilação, os funcionários devem utilizar uniformes para fácil identificação por parte dos utentes.

Tecnologia – os computadores da Loja do Cidadão trabalham em rede, têm acesso à intranet, ou seja, permitindo uma rápida comunicação entre os diferentes sectores. A informação pode ser facilmente disponibilizada para que todos possam ter acesso. Todos os meses, a LCA realiza estatísticas relativamente ao atendimento de cada posto, aos louvores, reclamações e sugestões que foram efectuadas durante o período. Esta informação é disponibilizada na intranet para que todos os funcionários da Loja tenham acesso, sendo esta uma das vantagens da utilização de tecnologia.

Recursos humanos – os funcionários devem ser devidamente motivados para assim melhorar o funcionamento dos serviços de atendimento ao público.

Melhoria dos procedimentos de produção de serviços - os sistemas de atendimento integrado não primam apenas pela junção de vários serviços no mesmo local, vai muito para além disso. Todos os serviços se baseiam em normas e procedimentos. Para melhorar o funcionamento do serviço, não é apenas necessário cumprir essas mesmas normas, é essencial ir muito para além, ou seja, rever as normas e melhorá-las sempre que seja pertinente.

Divulgação dos serviços prestados - os serviços e as suas características devem ser divulgados, nomeadamente através dos meios de comunicação.

Informação – deve ser sempre disponibilizada informação suficiente para evitar filas de espera e reduzir o seu tempo. A LCA dispõe de um sistema sonoro que permite fornecer informação, caso haja atendimento congestionado ou outro tipo de informação que seja pertinente e deva ser divulgada. Determinados postos possuem ecrãs onde é disponibilizado o estado da fila de espera. Recentemente foi introduzido no sistema de senhas um número de telefone para onde se poderá enviar uma mensagem via SMS, que

permite obter informação sobre o estado da fila de espera. Existe uma equipa de apoio que esclarece e ajuda os cidadãos no preenchimento de impressos.

Serviços de apoio úteis à unidade - serviços que fornecem apoio ao cidadão tornando a sua ida à unidade mais fácil e cómoda. A LCA dispõe de um Posto de Atendimento Múltiplo, onde nesse mesmo posto é possível tirar fotocópias quando os utentes necessitam, também existe o serviço FOTOFIXE, onde é possível tirar fotografias tipo passe.

Horário alargado – a unidade dispõe de horário alargado trabalhando 12 horas por dia e 6 horas aos sábados. A Loja do Cidadão encontra-se aberta ao público das 08:30 às 19:30 de segunda a sexta e aos sábados das 09:30 às 15:00. O horário de trabalho alargado é uma mais-valia destas unidades, pois permite ao comum cidadão ter acesso ao serviço durante um período de tempo maior, uma vez que a maioria dos cidadãos possuem uma actividade profissional e com este horário alargado torna a vida do utente que também é cidadão mais facilitada.

Avaliação dos níveis de satisfação – no sentido de melhorar o atendimento torna-se necessário avaliar a satisfação dos utentes relativamente ao serviço prestado. A Loja do Cidadão é um exemplo disso mesmo, uma vez que periodicamente realiza um inquérito por questionário aos seus utentes, no sentido de melhorar a prestação de serviço.

As Unidades de Atendimento Integrado para além das características que apresenta, também possui vantagens, quer para o cidadão, quer para o poder público. As vantagens para o cidadão baseiam-se essencialmente na concentração de serviços num mesmo espaço permitindo a poupança de tempo, economia de dinheiro, até mesmo no transporte. A participação na avaliação do serviço, por exemplo na LCA, o cidadão coopera na avaliação através da resposta aos inquéritos à satisfação que são realizados semestralmente. Já as vantagens para o poder público assentam no facto dos serviços passarem a ser executados de uma forma mais eficaz e permitir a redução de custos.<sup>2</sup>

Os funcionários das Unidades de Atendimento Integrado usam farda. Na Loja do Cidadão, todos os funcionários de entidades públicas utilizam o uniforme ou farda da Loja, as restantes entidades privadas, usam a farda da sua própria entidade, sempre acompanhado por uma identificação pessoal. A farda permite ao utente identificar imediatamente o

---

<sup>2</sup> Brasil. Ministério do Planeamento, Orçamento e Gestão. (2002), *Unidades de Atendimento Integrado: como implantar / Secretaria de Gestão*, Brasília: MP.

funcionário da Loja, no caso da Loja do Cidadão, ou da Unidade de uma forma generalizada.

## **2.4 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC)**

As Lojas do Cidadão derivam do modelo brasileiro SAC, que em 1995 foi implantado no Estado da Bahia no Brasil. O Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC é entendido como “... *um sistema integrado de serviços públicos que atende ao cidadão com presteza, comodidade e eficiência superando as expectativas dos cidadãos.*” (Gonçalves, 2003: 1). O modelo SAC surgiu em virtude de se pretender alterar a imagem da Administração Pública, uma vez que esta era caracterizada por uma abundância de formalismo, unidades com pouca capacidade de resposta face à procura dos serviços, instalações insuficientes, em mau estado de conservação, desadequadas e funcionários desmotivados. Os SAC primam pela excelência no atendimento, traduzindo-se numa prestação de serviço atenciosa, facilitando a informação necessária, diminuindo ao máximo o tempo de espera, resolvendo rapidamente toda e qualquer questão apresentada aos postos de atendimento. (Gonçalves, 2002 e Gonçalves, 2003).

De acordo com Gonçalves (2002), numa posição hierárquica superior relativamente aos SAC, encontra-se o CESAC. Este órgão foi criado com a finalidade de implantar e assegurar a manutenção dos postos SAC. O CESAC passou por algumas reestruturações, revertendo na criação do SESAC, cujo seu fim remete para as actividades quer de planeamento à supervisão da prestação de serviços públicos, bem como, assegurar a manutenção dos postos do SAC.

Os postos SAC utilizam novas práticas que facilitam o atendimento, gerindo as filas de espera e minimizando o seu tempo, criando assim o SAC fácil, que consiste num sistema informático capaz de gerir o tempo de espera nos locais, ou postos de atendimento onde a procura é maior. Este sistema fornece uma senha com a indicação da previsão do atendimento, isto é, dia e hora, o número de telefone e o endereço electrónico. Os postos que não contêm o SAC fácil, distribuem as senhas de forma manual de acordo com a ordem de chegada. No entanto, quando a procura por determinado serviço é bastante elevada, nessas situações o serviço dispõe de uma equipa que faz um levantamento dos documentos necessários no sentido de se diminuir a fila de espera.



Para Gonçalves (2002: 13) “... o SAC é um modelo organizacional que tem como foco o cidadão e a melhoria contínua dos processos, o que impulsiona a adoção de novas práticas administrativas e recursos tecnológicos evitando o excesso de formalismo e ineficiência.”

O modelo SAC serviu e serve como base para a criação de novos postos de atendimento. Na seguinte tabela pode-se verificar as Unidades de Atendimento Integrado a partir do modelo SAC e as suas respectivas datas de inauguração.

**Tabela 1 - Unidades de Atendimento Integrado a partir do Modelo SAC**

<b>Estado/Países</b>	<b>Postos</b>	<b>Inauguração</b>
Santa Catarina	SACI – Serviço de Atendimento ao Cidadão	09/91
Rio Grande do Norte	Central do Cidadão	07/97
Minas Gerais	PSIU	09/97
São Paulo	Poupa Tempo	10/97
Pará	SACI – Serviço de Atendimento ao Cidadão	08/98
Ceará	Casa do Cidadão	01/98
Maranhão	Shopping do Cidadão	02/98
Amazonas	PAC – Pronto Atendimento ao Cidadão	03/98
Pernambuco	Expresso Cidadão	06/98
Rio Grande do Sul	Central de Serviços ao Cidadão	06/98
<b>Portugal</b>	<b>Loja do Cidadão</b>	<b>04/99</b>
Goiás	Vapt-Vupt – Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão	10/99
Mato Grosso do Sul	Central da Cidadania	11/99
Alagoas	JÁ – Central de Atendimento ao Cidadão	12/00
Paraíba	Casa da Cidadania	03/01
Rondônia	Shopping do Cidadão	05/01
Paraná	Centro de Administração Regional	05/01
Sergipe	CEAC – Centro de Atendimento ao Cidadão	07/01
Rio de Janeiro	Rio Simples	10/01
Amapá	CAP – Central de Atendimento Popular	½
Distrito Federal	Na Hora	06/02
Piauí	Vida Nova Cidadão	05/02
Mato Grosso	Ganha Tempo	04/03
Vitória/ES	Casa do Cidadão	07/03
<b>Colômbia/Bogotá</b>	<b>SUPERCADÉ – Centro de Atenção Distrital Especializados</b>	<b>Previsto 2003</b>

Fonte: Gonçalves, (2003: 12-13)

Diversos países já visitaram Unidades de Atendimento Integrado, SAC no Brasil. Portugal assinou um pacto de cooperação em Maio de 1997. Em 1999 instalou-se em Portugal a primeira Unidade de Atendimento Integrado a partir do modelo brasileiro SAC, a Loja do Cidadão. Como estava previsto no quadro anterior de Gonçalves (2003), a Unidade de Atendimento Integrado SUPERCADÉ da Colômbia/ Bogotá já abriu ao público. No mês de Outubro de 1998 foi assinado um protocolo entre a Organização das Nações Unidas e o Governo Baiano no sentido de se proceder à cooperação entre os mesmos. Na sequência do protocolo, em 2002 foi fundado o Centro de Intercâmbio e Inovações na Administração Pública. Países como Bélgica, China, Trinidad y Tobago, Cuba e Cabo Verde já visitaram o SAC na Bahia ou então já assinaram protocolos de cooperação. A Bélgica já assinou o protocolo de cooperação com o Governo da Bahia em Novembro de 1998. Em Janeiro de 2001 representantes de Cabo Verde visitaram o Estado da Bahia com o intuito de conhecerem o SAC. Países como Chile, El Salvador, Marrocos, Nicarágua, Filipinas, já visitaram o SAC na Bahia para eventuais futuras cooperações.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Governo da Bahia,  
[http://www2.bahia.ba.gov.br/saeb/agenda\\_estrategica.htm](http://www2.bahia.ba.gov.br/saeb/agenda_estrategica.htm)

## 2.5 As Lojas do Cidadão em Portugal

A 29 de Janeiro de 1998 foi lançado um Comunicado do Conselho de Ministros, que aprova a instalação de um novo conceito de atendimento ao público, que tem por nome Loja do Cidadão. No mesmo Comunicado refere que, *“A Loja do Cidadão é um “centro comercial” de serviços públicos, quer do Estado, quer de empresas de serviços de grande procura, com diferentes espaços de atendimento, cujo objectivo é facilitar a vida ao cidadão, concentrando num mesmo local os serviços de maior procura. Este grande espaço terá locais de atendimento diferentes que permitam aos cidadãos resolverem os seus problemas concretos.”*

As primeiras Lojas do Cidadão instaladas em Portugal durante o XIII Governo Constitucional do Engenheiro António Guterres, apenas se localizavam nas duas grandes áreas metropolitanas, Lisboa e Porto. As lojas são compostas por vários serviços, quer públicos, quer privados, representados por diferentes Ministérios e empresas. As lojas são diferentes, não possuem os mesmos números nem a mesma quantidade de serviços. Os serviços de cada loja variam de acordo com as necessidades do local onde se insere.

### 2.5.1 Loja do Cidadão

De acordo com a deliberação nº 06/06 – D, *“... a Loja do Cidadão traduziu uma alteração de paradigma e uma ideia de modernização administrativa assente num novo conceito de atendimento público, o qual reflecte uma perspectiva de modernização na óptica do cidadão e da qualidade do serviço prestado, e não da reforma da estrutura interna da organização, a qual é vista como uma decorrência e um instrumento de primeira.”*

A criação da Loja do Cidadão ocorreu em 1999, primeiramente em Lisboa e Porto. As Lojas do Cidadão multiplicaram-se existindo actualmente em Portugal, Lojas do Cidadão de 1ª Geração, localizadas nos Açores, Aveiro, Braga, Coimbra, Lisboa, Madeira, Porto, Setúbal e Viseu.<sup>4</sup> A Loja do Cidadão é caracterizada pela junção de uma vasta gama de serviços públicos e privados num mesmo espaço, a que se dá o nome de *one stop shop*.

---

<sup>4</sup> AMA,

[http://www.ama.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=47&Itemid=22](http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=22)

Como demonstra Johnnston & Clark (2005), no que concerne ao conceito *one stop shop* as organizações contratam outras que forneçam serviços de manutenção, pois as primeiras não pretendem que os seus funcionários tratem de tais serviços. Muitas organizações desejam reduzir as suas despesas, transformando-se assim numa oportunidade para outros prestadores de serviços fornecerem um serviço completo aos clientes. O conceito de *one stop shop* em português pode ser entendido como “balcão único”. Como menciona Dinis (2002: 31) com o “balcão único” “... o requerente do serviço deve se dirigir apenas a um local para obter uma gama variada de serviços, acelerando assim o seu processo de obtenção.” O conceito “balcão único” assume um outro nível de importância quando conduzido para o espaço da Internet, incentivando o acesso do cidadão ao governo digital.

De acordo com Johnnston & Clark (2005: 60), diversos serviços baseiam-se na ideia de foco, esta noção consiste no fornecimento de um leque diminuto de produtos a um grupo de clientes em especial, no entanto existem serviços não focados, ou seja, “fazem tudo para todos”. Para que estes consigam alcançar os benefícios do foco, nomeadamente os baixos custos e operações simplificadas servem-se do foco no negócio, do foco no encontro ou do foco operacional. O foco no negócio, consiste na organização dividir o seu negócio de acordo com os diferentes tipos de clientes. O foco no encontro está relacionado com a adaptação de um serviço de acordo com as necessidades dos clientes, as infra-estruturas podem ser as mesmas para qualquer utente, no entanto o encontro de serviço é moldado pelos seus funcionários. A Loja do Cidadão é um exemplo de um foco operacional, pois possui múltiplos canais de fornecimento de serviços, uma vez que a mesma se encontra dividida por diferentes entidades. O cliente dentro da loja dirige-se aos serviços que mais lhe convém consoante as suas necessidades, tornando assim o serviço mais cómodo, rápido e de elevada qualidade.

Após a criação da Loja do Cidadão fundamentada em princípios como a modernização, orientada para os utentes/ clientes, a simplificação de processos, assim como o recurso a novas tecnologias e apostando cada vez mais e incondicionalmente na qualificação dos recursos humanos, com a finalidade de melhorar a qualidade do atendimento, foram criados alguns centros como, os CFE, os CNAI, os GAM e ainda foram melhorados alguns serviços de *front-office*, como as Finanças, a Segurança Social ou a Justiça, baseando-se todos no conceito da Loja do Cidadão.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Deliberação N° 06/06 - D

As Lojas do Cidadão até 2006 dependiam hierarquicamente do IGLC. A partir desta data o Instituto em questão foi substituído pela AMA, ou seja, é esta Agência que gere as Lojas do Cidadão, excepto a Loja do Cidadão dos Açores e da Madeira que são geridas pelos Governos das suas Regiões Autónomas. O IGLC foi criado com a finalidade de impulsionar a formação e a gestão das Lojas do Cidadão. O IGLC é entendido como *“um instituto público, dotado de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e património próprio, que exerce a sua actividade sob a tutela e superintendência do membro do Governo que tem a seu cargo a Administração Pública ...”* (1999: 33).<sup>6</sup>

O XVII Governo Constitucional consagra no seu programa o acordo político da modernização da Administração Pública. Para tal foi criada a AMA, I.P, que integra para além de outras competências, mas que para o caso não são necessárias indicar, as competências do IGLC. De acordo com o artigo 1º do Decreto-Lei 116/2007, a AMA, I.P, é entendida como *“um instituto público de regime especial integrada na administração indirecta do Estado, dotada de autonomia financeira e património próprio”*.

A missão da AMA, I.P. consiste em *“identificar, desenvolver e avaliar programas, projectos e acções de modernização e de simplificação administrativa e regulatória e promover, coordenar, gerir e avaliar sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.”*<sup>7</sup>

A estrutura organizacional da AMA é constituída pelos seguintes serviços:

- Departamento de distribuição de serviços públicos;
- Departamento de gestão de infra-estruturas tecnológicas;
- Departamento de gestão financeira e de recursos humanos;
- Departamento de gestão de logística e de contratos;
- Centro de financiamento e controlo.<sup>8</sup>

A AMA tem como objectivo primordial continuar com as acções já iniciadas no âmbito da modernização administrativa, como é o exemplo do PRACE e do SIMPLEX.

O Governo aprovou o PRACE através da Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto, o seu grande objectivo consiste na *“... promoção da cidadania,*

---

<sup>6</sup> Gabinetes do Ministro Adjunto e do Secretário de Estado da Administração Pública e da Modernização Administrativa. (1999). Melhor administração, mais cidadania: relatório & contas 1995/99.

<sup>7</sup> Diário da República, 1.ª série—N.º 82—27 de Abril de 2007

<sup>8</sup> Portaria nº 498/2007 de 30 de Abril

*do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência pela simplificação, racionalização e automatização, que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a ele afectos.”*<sup>9</sup>

O SIMPLEX consiste num programa de simplificação administrativa e legislativa, cujo objectivo principal baseia-se na simplificação da vida dos cidadãos e das empresas, ou seja, através do SIMPLEX consegue-se melhorar a qualidade de vida dos cidadãos na sua generalidade e melhorar as condições de trabalho, o que se reflecte numa expansão do crescimento económico e desenvolvimento do país.<sup>10</sup>

*“Em complemento das LC existem também os PAC, cujo objectivo é o de aproximar a Administração Pública dos centros populacionais onde não está prevista a abertura de uma LC.”*<sup>11</sup> O PAC é um posto onde é possível aceder a determinados serviços presentes nas LC. Os PAC's possuem determinados serviços, como a ADSE, a DGCI, o IMTT assim como MS.<sup>12</sup>

### **2.5.2 Loja do Cidadão de 2ª Geração**

O Programa do XVII Governo Constitucional refere-se à ampliação e reformulação das Lojas do Cidadão, introduzindo métodos de modernização o que se repercute numa maior qualidade dos serviços públicos e proximidade entre os serviços e os usuários dos mesmos, designando-se assim Lojas do Cidadão de 2ª Geração.<sup>13</sup> Uma das novidades destas novas Lojas baseia-se na possibilidade de ter acesso a serviços públicos através da Internet, mas com o auxílio de um funcionário. Outra inovação com a criação das Lojas do Cidadão de 2ª Geração encontra-se relacionada com o surgimento de balcões multiserviço, onde o cidadão pode resolver diversas questões relacionadas com diferentes Ministérios, como é o exemplo do Balcão Perdi a Carteira. Neste balcão pode-se solicitar ou substituir todos os documentos pessoais. O acesso à internet é uma inovação das novas Lojas, no sentido destas oferecerem a possibilidade aos utentes de acederem à Internet para recorrerem a serviços públicos *online*. As novas Lojas serão de menor dimensão, funcionarão em horários mais reduzidos e irão oferecer uma variedade de serviços moldados às necessidades de cada região. Para terminar os assuntos relacionados com os

---

<sup>9</sup> Diário da República, 1.ª série — N.º 208 — 27 de Outubro de 2006

<sup>10</sup> <http://www.simplex.pt/>

<sup>11</sup> Carta de Qualidade 2002

<sup>12</sup> No anexo 4 encontram-se os locais onde existem os PAC's.

<sup>13</sup> Diário da República, 1.ª série — N.º 101 — 27 de Maio de 2008

serviços municipais passarão agora a ser tratados e resolvidos pelas Lojas, ou seja no mesmo local ou infra-estrutura, contribuindo assim para a desburocratização e maior rapidez ou aceleração na resolução das questões.<sup>14</sup>

Estas novas Lojas do Cidadão possuem balcões multiserviço. Nesses balcões os mesmos funcionários conseguem fornecer diferentes serviços aos utentes, mas assim como as anteriores Lojas do Cidadão, também possuem uma diversidade de entidades públicas e privadas, consoante as necessidades dos locais onde estas estão instaladas. No dia 18 de Dezembro de 2007, abriu em Portugal, mais precisamente em Odivelas a primeira Loja do Cidadão de 2ª Geração, depois desta foram inauguradas mais duas Lojas, a Loja do Cidadão de Borba e a de Faro. Segundo o Comunicado da Presidência do Conselho de Ministros prevê-se a abertura de mais 30 novas Lojas.<sup>15</sup>

### **2.5.3 Loja do Cidadão de Aveiro**

A LCA<sup>16</sup> possui os seus próprios valores, nomeadamente o incentivo à inovação, uma vez que os seus funcionários devem ser criativos, críticos, possuírem novas ideias que sejam capazes de resolver todo e qualquer problema que surja, sendo estes factores avaliados como uma forma de competição. O cidadão/ cliente deve ser o centro das atenções, deve ser tratado com respeito, e atenção, pois é para ele que se destina o serviço. Promoção do trabalho em equipa é outro valor defendido pela Loja, é necessário que haja cooperação entre todos para um bom resultado final do serviço, aliado a este valor encontra-se outro que consiste no respeito pelas pessoas, através da conjugação destes valores consegue-se fornecer um excelente serviço ao público.<sup>17</sup>

No seguimento do programa SIMPLEX referido anteriormente, a LCA segue os princípios da simplificação administrativa e da modernização. No sentido de diminuir a burocracia e o excesso de papelada, grande parte do arquivo da Loja, mais precisamente da UG é executada em suporte informático. Os e-mails são um meio de comunicação bastante utilizado, colocando de parte, os ofícios e as cartas.

---

<sup>14</sup> Portal do Cidadão,  
[http://tek.sapo.pt/Arquivo/segunda\\_geracao\\_das\\_lojas\\_do\\_cidadao\\_lancada\\_797262.html](http://tek.sapo.pt/Arquivo/segunda_geracao_das_lojas_do_cidadao_lancada_797262.html)

<sup>15</sup> Portal do Cidadão,  
[http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/noticias/LJ\\_NEWSInaugurada+loja+do+cidadao+de+2+a+geracao+em+faro.htm](http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/noticias/LJ_NEWSInaugurada+loja+do+cidadao+de+2+a+geracao+em+faro.htm)

<sup>16</sup> O estágio decorreu na Loja do Cidadão de Aveiro, em especial na sua Unidade de Gestão. No anexo 11 encontram-se desenvolvidas as actividades realizadas no estágio.

<sup>17</sup> Manual de funcionamento da Loja do Cidadão, versão 03, pág.2.

Toda e qualquer LC possui uma UG que depende hierarquicamente da AMA. No caso da LCA existe um gerente e dois subgerentes, como está referido no Manual de Funcionamento da LC.<sup>18</sup>

Competências da UG:

- certificar o bom funcionamento da Loja promovendo qualidade nos serviços prestados, assegurar a manutenção da limpeza do espaço, segurança e supervisionar o funcionamento do material informático;
- administrar os recursos humanos;
- controlar a gestão patrimonial e financeira e elaborar relatórios bianuais acerca dos custos de funcionamento;
- conservar a comunicação com as entidades estabelecidas na Loja, nomeadamente no que se refere à melhoria ou expansão dos serviços consagrados na mesma;
- receber e tratar de sugestões, das quais o utente apresenta propostas no sentido de melhorar o seu funcionamento, de reclamações, nas situações em que o utente fique descontente com determinado serviço ou funcionário e ainda louvores, para enaltecer o mérito ou o bom funcionamento de um posto de atendimento ou um funcionário em questão;
- efectuar relatórios periódicos referentes ao funcionamento global da Loja;
- assegurar o cumprimento das normas referentes à Loja.

A LC deve fomentar a qualidade dos serviços prestados<sup>19</sup>, nomeadamente:

- a qualidade do atendimento, sugerindo soluções para problemas que eventualmente surjam;
- incentivar a partilha de experiências entre os diferentes serviços;
- propor o fornecimento de novos postos requeridos pelos usuários da Loja;
- sugerir a implantação de novas tecnologias com a finalidade de melhorar o funcionamento das entidades;
- criar e garantir a actualização de bases de dados estatísticas relativas à caracterização e funcionamento dos diferentes serviços;
- conduzir as reclamações e sugestões expostas na Loja para as entidades intervenientes;

---

<sup>18</sup> Consultar o organigrama no anexo 2. No anexo 1 pode-se encontrar a localização da LCA.

<sup>19</sup> A LCA é composta por sete entidades públicas e oito privadas, num total de quinze. Os serviços presentes na LCA, assim como as suas funções, encontram-se em anexo 3 e 5.



- controlar a assiduidade dos funcionários e enviar os respectivos relatórios a todas as entidades existentes na Loja;
- efectuar mensalmente os horários por turnos para os funcionários da UG, para que esteja sempre alguém presente no local durante o horário de atendimento ao público;
- sugerir e preparar acções de formação para os seus funcionários, no sentido de melhorar a qualidade de atendimento e conhecimentos informáticos.

#### **2.5.4 RIAC, Rede Integrada de Apoio ao Cidadão**

O conceito RIAC é idêntico ao conceito da LC, ou seja, ambos possuem o mesmo objectivo, estar mais próximo do cidadão e oferecer serviços de elevada qualidade. A diferença reside no facto de cada funcionário possuir várias e diferentes funcionalidades, evitando ao cidadão deslocar-se de um posto para outro dentro do mesmo edifício, isto é, o projecto RIAC possui balcões multiserviço, ou PAC's. O modelo da LC não pode ser completamente transportado para os Açores, devido ao facto do Arquipélago possuir várias ilhas, isto é, para se poder implementar o modelo teria de existir uma Loja em cada ilha. No sentido de se instalar a RIAC nos Açores concretizou-se um Protocolo entre o Governo da República e o Governo Regional dos Açores em Julho de 2001. Em 2004 iniciou-se a fase piloto do projecto RIAC em três postos de atendimento nos Concelhos de Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta. Em 2005 foram inaugurados mais 13 postos de atendimento nos Açores, totalizando 16 postos. No ano seguinte procedeu-se à negociação entre o Governo Regional e o Governo da República o sentido de se prosseguir com a implantação de dois grandes projectos, o Passaporte Electrónico e o Cartão de Cidadão.

Assim como a LC no Continente foi um projecto inovador, o projecto RIAC nos Açores acarretou inúmeros benefícios aos residentes da Região Autónoma dos Açores, principalmente aos residentes nas regiões mais afastadas. Uma vez que os funcionários do projecto RIAC possuem várias funções em diferentes áreas, permitindo rentabilizar ao máximo os recursos. Outro benefício e aspecto bastante inovador do projecto RIAC, consiste no facto de existir um Posto de Atendimento num Centro Comercial dos Açores com um horário bastante acessível a todos os utentes, uma vez que, o posto encontra-se aberto ao público 365 dias por ano das 10 horas da manhã às 22 horas da noite, com horário contínuo.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> RIAC, *Tecnologias Microsoft aproximam açorianos da Administração regional.*

---

[http://download.microsoft.com/download/7/a/c/7ac1956d-20ab-4b47-815b-39d2b3ba1eaa/Case\\_Study\\_RIAC.pdf](http://download.microsoft.com/download/7/a/c/7ac1956d-20ab-4b47-815b-39d2b3ba1eaa/Case_Study_RIAC.pdf)

## **Capítulo 3 - Satisfação do cliente no âmbito da Reforma da Administração Pública**

No sentido do que já foi referido anteriormente, aquando da Reforma da Administração Pública e no âmbito dos seus princípios, constata-se uma forte ligação entre esta e a satisfação dos clientes de qualquer serviço, principalmente o serviço relacionado com a Administração Pública. A Reforma da Administração Pública pretende incutir aspectos inovadores e modernos nos serviços públicos, diminuir os aspectos burocráticos, tornando os procedimentos mais simples. A conjugação de tais princípios reverte-se na prestação de serviços de melhor qualidade, que por sua vez se repercute numa melhoria da satisfação dos clientes.

### **3.1 Satisfação do Cliente**

Segundo Eccles (1991), os anos 90 foram os anos da satisfação do cliente. Este revela que se o serviço é efectuado no sentido da satisfação das necessidades dos clientes, é natural que este aspecto seja um ponto primordial na medição do desempenho e da qualidade da organização. Para se proceder à medição da satisfação do cliente é necessário ter em conta determinadas medidas, nomeadamente, as taxas de retenção dos mesmos, a quota do mercado e o valor percebido pelos clientes dos bens e serviços. A avaliação desta última medida é feita através da realização de questionários e entrevistas. Para Gerson (1998: 7) satisfação do cliente verifica-se *“quando um produto ou serviço satisfaz ou excede a expectativa do cliente...”* De acordo com Accounts Commission for Scotland (1999a) e Johnston (2002), o conceito de satisfação corresponde à diferença entre a percepção do serviço e a expectativa que o cliente tem *à priori*. É a partir desta diferença, a que se chama hiato, que o serviço identifica o nível de qualidade percepcionada pelo cliente e quais os determinantes que deve melhorar para ir de encontro às expectativas do mesmo, satisfazendo então as suas necessidades. As expectativas dos clientes podem ser criadas de diferentes formas, através da sua experiência anterior, pelo passa - palavra, ou seja, outras pessoas que já experimentaram o serviço e gostaram, ou não, por comunicação quer explícita quer mesmo implícita e ainda pelas próprias necessidades pessoais do indivíduo. Existem inúmeros factores ou determinantes que influenciam a percepção dos clientes em relação à qualidade do serviço. Os factores mais relevantes podem ser

divididos em dois grupos, um grupo relacionado com o espaço e outro direccionado para o funcionário. A facilidade de acesso ao local do serviço, a sua estética, isto é, o aspecto ergonómico das instalações, o conforto a limpeza assim como a segurança, são características relacionadas com o espaço. Mas talvez mais importante que o espaço será o funcionário e a sua atitude, como se relaciona com o utente, ou seja, a atenção demonstrada, a disponibilidade, a comunicação, isto é, se estes utilizam uma linguagem simples para que todos consigam perceber, a competência e a responsabilidade no exercício das suas funções e a capacidade de resposta.

A medição da qualidade e satisfação do cliente contribui de forma positiva para a organização. De acordo com Gerson (1998), ao medir a qualidade e a satisfação através de qualquer um dos métodos utilizados para o efeito, como serão descritos em seguida, obtém-se à partida um *feedback* por parte do cliente em relação à prestação do serviço, permitindo identificar os pontos fracos e proceder à sua alteração sempre que possível. Outro aspecto relevante reside no facto de incentivar os funcionários a melhorarem o seu desempenho, pois sabem que através desta medição estão também a ser avaliadas. Os resultados obtidos com a medição indicam qual o desempenho óptimo a ser alcançado por parte dos funcionários, com a finalidade de conseguir satisfazer cada vez mais e melhor as necessidades dos clientes.

Existem várias técnicas capazes de medir a qualidade e a satisfação do cliente. Para Johnston (2002), uma das técnicas ou métodos utilizados para avaliar a satisfação do cliente, no sentido de se perceber se o serviço, o seu atendimento, e ainda, a sua qualidade se direccionam pela via correcta, é o inquérito por questionário. A finalidade desta técnica baseia-se na avaliação da percepção dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado. Existem outros métodos para avaliar a qualidade e a satisfação do cliente para além do inquérito por questionário, nomeadamente o grupo de foco, que consiste em agrupar 15 clientes e um intermediário para debaterem questões relacionadas com o serviço em questão. Semelhante a este método existe outro, que apenas difere no aspecto das reuniões serem devidamente agendadas e organizadas, a que se dá o nome de painéis de clientes. O levantamento de novos clientes é outro método, cuja finalidade remete para a identificação dos aspectos que os levam a se dirigirem à organização. Através da análise das reclamações também se pode identificar os aspectos negativos e proceder à sua alteração no sentido de melhorar a satisfação dos clientes. Johnston (2002) apresenta mais

dois métodos para avaliar a qualidade e a satisfação do cliente, a técnica do incidente crítico, que consiste em reconhecer aqueles aspectos que satisfazem ou pelo contrário provocaram insatisfação contribuindo assim para o bom ou mau desempenho do serviço. O último método indicado pelo autor (2002) remete para a análise de incidentes sequenciais que consiste basicamente em seguir o mapeamento do processo do serviço, de modo a que os clientes identifiquem as suas experiências em cada etapa. A entrevista, a sondagem, e o *benchmarking* são outros métodos ou técnicas de medição utilizadas. O *benchmarking* como menciona Eccles (1991), refere-se à identificação de organizações quer sejam no mesmo ou noutro sector de actividade, no entanto essas organizações têm de possuir determinadas características, nomeadamente, ser um exemplo da melhor prática em alguma actividade ou processo, para depois se proceder à comparação do nosso desempenho com o delas. *Benchmarking* não é copiar, uma vez que cada organização é diferente, deve-se apenas depreender porque é que a outra organização é melhor, para se poder avaliar como melhorar o seu desempenho. O *benchmarking* é uma abordagem que através da comparação permite melhorar o desempenho de uma organização no sentido da melhor prática, isto é, melhorar a prestação do serviço, assim como a eficiência e a eficácia, reduzir os custos e aumentar a satisfação do cliente. O *benchmarking* permite à organização perceber o que é que as outras estão a fazer e como estão a fazer, identificar onde a organização tem melhor desempenho, para perceber o que se pode melhorar. A Accounts Commission for Scotland (1999b) apresenta diferentes tipos de *benchmarking*. O *benchmarking* métrico ou de dados, baseia-se na análise de dados efectuando-se comparações numéricas. O *benchmarking* dos processos é outro tipo de *benchmarking*, que assenta na comparação entre processos dentro da mesma organização ou com outra. O processo consiste num conjunto de actividades que transforma *inputs* em *outputs* indo ao encontro das exigências dos clientes. O *benchmarking* funcional, consiste na comparação de uma função da organização com outra função noutro local, essas funções têm que ser comparáveis mas concedidas de forma diferente. Por último o *benchmarking* estratégico assenta na comparação de estratégias ou iniciativas entre organizações.

Esta técnica, ou seja, a técnica de *benchmarking* pode ser efectuada a diferentes níveis, a nível interno, dentro da própria organização, a nível sectorial, com outras organizações do mesmo sector, competitivo, sejam concorrentes directos ou indirectos, ou *benchmarking* da melhor prática. De acordo com Gerson (1998) para se proceder ao

*benchmarking* é necessário *à priori* perceber concretamente o que os clientes querem e não lhes é fornecido por alguma razão pela organização. A partir desta etapa é necessário reconhecer qual a melhor organização a executar ou a efectuar o mesmo serviço, para em seguida se proceder à comparação, e perceber o que é necessário ser alterado para melhorar o seu desempenho, daquela que está a efectuar o *benchmarking*.

Gerson (1998) agrupa os métodos de investigação em dois, a investigação qualitativa e a quantitativa. Na investigação qualitativa existe uma maior proximidade entre o analista e o analisado, são exemplo disso, a entrevista, a observação grupos de análise e a experiência pessoal. Já na investigação quantitativa, como o próprio nome indica está mais vocacionado para uma investigação a um número maior de pessoas, como é o exemplo de inquéritos por questionário ou sondagens escritas e telefónicas.

### **3.2 Avaliação da Satisfação dos Utentes da LCA**

A LCA realiza periodicamente um inquérito por questionário, no sentido de avaliar a satisfação dos seus utentes para com os seus postos de atendimento/ entidades e o ambiente físico da Loja. O último inquérito aplicado foi em Abril de 2008. As entidades foram avaliadas segundo algumas variáveis, nomeadamente, os funcionários<sup>21</sup>, as informações<sup>22</sup>, o acolhimento<sup>23</sup>, o atendimento<sup>24</sup>, os impressos<sup>25</sup>, a duração do atendimento e o tempo de espera. As conclusões retiradas encontram-se nos seguintes gráficos. O gráfico 1 remete para o índice geral de satisfação por entidade.

---

<sup>21</sup> A avaliação dos funcionários é feita em função dos conhecimentos, ou seja, se estes são adequados para o desempenho das funções.

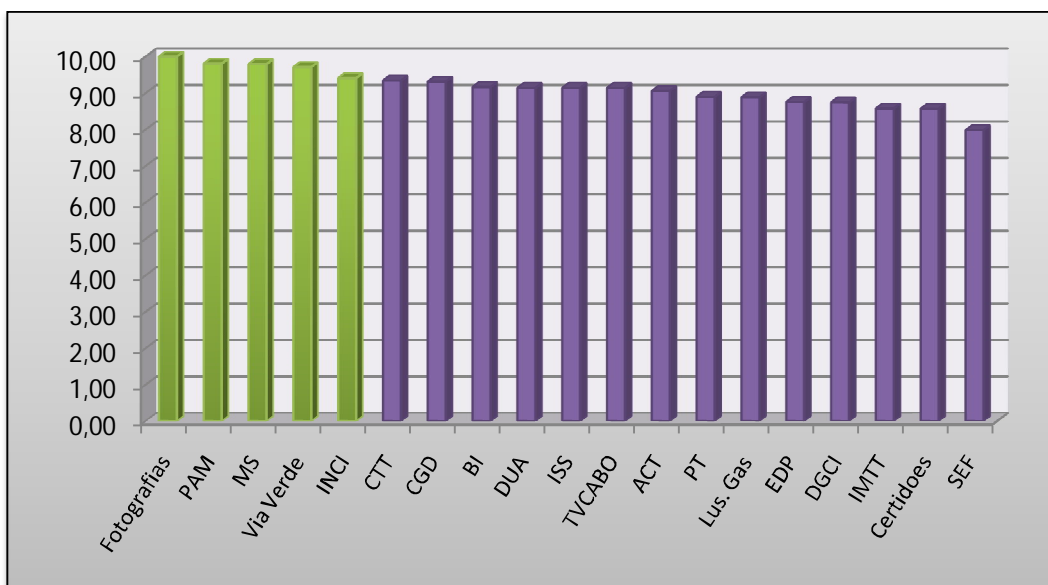
<sup>22</sup> Quanto às informações, se estas são correctas e disponíveis.

<sup>23</sup> Entende-se por acolhimento, a simpatia, cortesia e educação dos funcionários da Loja.

<sup>24</sup> O atendimento está relacionado com a disponibilidade e rapidez do mesmo.

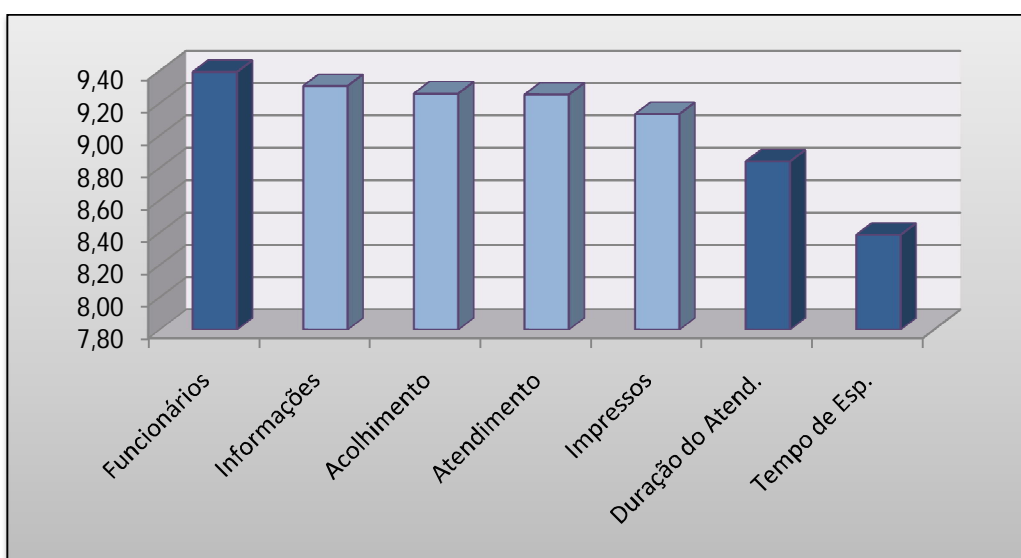
<sup>25</sup> Impressos adequados, acessíveis e fáceis de preencher.

**Gráfico 1 – Índice Geral de Satisfação por Entidade**



De acordo com as variáveis avaliadas em cada entidade, pode-se concluir que as cinco entidades presentes na Loja com maior índice de satisfação geral são, o Fotofixe, o PAM, o Ministério da Saúde, a Via Verde e o INCI, sendo que o Fotofixe apresenta a pontuação máxima de 10 pontos, isto é, todos os utentes inquiridos estão plenamente satisfeitos com esta entidade.

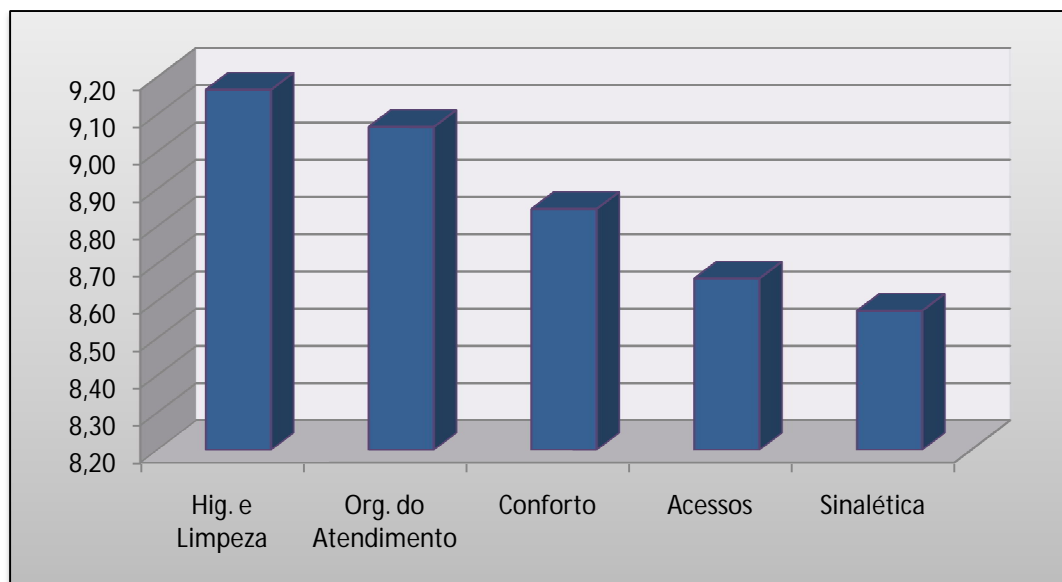
**Gráfico 2 - Índice Geral de Satisfação do Atendimento**



No gráfico 2, encontra-se o índice geral de satisfação do atendimento. A variável mais cotada pelos utentes inquiridos foi a referente aos funcionários, uma vez, que estes

têm demonstrado conhecimentos adequados para o desempenho das funções. As variáveis menos cotadas remetem para a duração do atendimento e o tempo de espera.

**Gráfico 3 – Índice Geral de Satisfação do Ambiente Físico da Loja**



O gráfico 3 refere-se ao índice geral de satisfação dos utentes para com o ambiente físico da LCA. Entende-se por ambiente físico, a higiene e limpeza do espaço, a organização do atendimento<sup>26</sup>, o conforto, os acessos e a sinalética. De entre as variáveis indicadas no inquérito, conclui-se que os utentes sentem-se mais satisfeitos com a higiene e limpeza do espaço e menos satisfeitos com a sinalética.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Entende-se por organização do atendimento, a gestão das filas de espera e as prioridades.

<sup>27</sup> Entende-se por sinalética os sinais fora da Loja que indicam a sua localização.

Os valores dos três gráficos são as médias da pontuação que os inquiridos atribuíram a cada variável, sendo que essa pontuação varia entre 0 e 10.



### 3.3 Comparação dos Índices Gerais de Satisfação dos Utentes nos diferentes anos

**Tabela 2 – Índice Geral de Satisfação do Utente**

ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (%)		
2004	2005	2006
86,67%	86,89%	92,01%

**Fonte:** Relatórios de IGLC – Inquéritos de Satisfação / DPAQ – IGLC

Para perceber se houve evolução na satisfação dos utentes, será necessário fazer uma comparação entre os resultados dos inquéritos. No ano de 2007 não foram aplicados inquéritos às LC. A comparação será entre os anos de 2004, 2005, 2006 e 2008. De 2004 para 2005, os resultados são bastante idênticos, com 86,67%, (8,67 pontos) e 86,89%, (8,69) respectivamente. Em 2006 verifica-se uma subida do nível de satisfação dos utentes das LC, 92,01% (9,20). Até 2006 as LC eram geridas pelo IGLC, a partir desta data, começaram a ser geridas pela AMA. Em virtude disso, por ser uma fase de transição, em 2007 não foram efectuados inquéritos à satisfação dos utentes da LC. Em 2008 foram retomados os inquéritos, com uma percentagem de satisfação de 91,8% (9,18). Comparando com o ano de 2006, verificou-se uma pequena descida dos índices de satisfação.

## Capítulo 4 – Cartão de Cidadão, um exemplo da Modernização da Administração Pública



O novo documento de identificação, o Cartão de Cidadão surge da Reforma da Administração Pública, uma vez que este se baseia nos princípios que a mesma preconiza e que foram referidos no primeiro capítulo. O Cartão de Cidadão é o serviço mais recente disponibilizado na Loja do Cidadão de Aveiro, sendo esta a instituição em estudo, fazendo então todo o sentido referi-lo e analisá-lo.

O Programa do XVII Governo Constitucional faz referência ao projecto do Cartão de Cidadão que foi concebido no âmbito da modernização da Administração Pública, derivando de um elevado desenvolvimento tecnológico. Segundo o artigo 1º da Lei nº7/2007 de 5 de Fevereiro, *“O cartão de cidadão é um documento autêntico que contém os dados de cada cidadão relevantes para a sua identificação e inclui o número de identificação civil, o número de identificação fiscal, o número de utente dos serviços de saúde e o número de identificação de segurança social.”* De acordo com o artigo 2º da mesma lei, o Cartão de Cidadão é obrigatório para todos os portugueses quer residam em Portugal ou no estrangeiro a partir dos seis anos de idade.

A emissão do Cartão de Cidadão ocorreu a partir do dia 14 de Fevereiro de 2007. Este documento de identidade passa a ser válido em Portugal e em qualquer outro país onde o Bilhete de Identidade tem essa finalidade. A sua validade possui um prazo de cinco anos, após terminado esse prazo terá de se proceder à sua renovação. A fase piloto deste novo projecto ocorreu no Arquipélago dos Açores, prolongando-se então a outros locais do país. Este novo documento baseia-se na simplificação dos processos, resultando numa diminuição da burocracia, uma vez que este cartão substitui outros cinco, agregação dos diferentes documentos num só, segurança e desmaterialização. Com este novo cartão a vida do utente passará a ser facilitada, pois irá permitir um relacionamento mais rápido e eficaz destes com os serviços públicos. O Cartão de Cidadão consiste numa inovação e modernização, uma vez que este cartão irá juntar vários outros antigos cartões, num total de cinco, sendo eles, Bilhete de Identidade, o Cartão de Contribuinte, o de Utente, o de Eleitor e o de Beneficiário de Segurança Social. Este novo cartão irá permitir a *“identificação visual e presencial do cidadão; a identificação e a autentificação*

*electrónica do cidadão nos actos informatizados em que intervenha.”* <sup>28</sup> Este novo documento prima pela sua segurança, uma vez que o grau de dificuldade é maior em relação à capacidade de extorsão da identidade do cidadão e ainda pelo facto de neste cartão se tornar impossível o acesso a quaisquer dados contidos no mesmo a não ser com o consentimento do utilizador. O novo documento de identificação possui como principais objectivos, a promoção de mais segurança na identificação dos cidadãos, uniformidade do sistema de identificação dos mesmos com as exigências da União Europeia (UE) e simplificação das suas vidas, uma vez e como já foi referido anteriormente, no Cartão de Cidadão irão ser reunidos vários outros documentos. A criação do Cartão de Cidadão permitiu a redução dos recursos, assim como dos meios e dos custos para o Estado, para as empresas e para o comum dos cidadãos, a melhoria da competitividade nacional devido à simplificação dos processos que se consegue obter com o novo documento, o aumento da utilização de serviços electrónicos, devido à necessidade de se utilizar uma assinatura digital e ainda o progresso e consequente melhoria dos serviços públicos aliado à modernização das organizações e da tecnologia.

O Cartão do Cidadão para além de ser visto como um avanço da modernização da Administração Pública, também é encarado como um progresso tecnológico, uma vez que é considerado um factor de relevo na realização dos objectivos do “Governo Electrónico”, nomeadamente à utilização cautelosa nas bases de dados de forma a assegurar a fiabilidade e a segurança, satisfação das necessidades dos cidadãos, pois são abolidos os obstáculos criados pela burocracia na prestação de serviços públicos, oferecendo então um serviço de qualidade e ainda o acesso melhorado aos serviços públicos, em virtude de existir uma variedade de meios de acesso com um mais baixo custo.

As características do Cartão de Cidadão podem ser divididas pelo ponto de vista físico, visual e electrónico. Do primeiro ponto de vista o cartão terá um tamanho pequeno e irá agrupar e substituir outros documentos dos quais já foram referidos anteriormente. Do ponto de vista visual, o cartão na sua parte frontal terá a fotografia e os dados de identificação civil, na parte detrás do mesmo constará os números de identificação das diferentes entidades contidas no documento, um local de leitura e um chip. Por último, do ponto de vista electrónico, *“terá um chip de contacto, com certificados digitais (para*

---

<sup>28</sup> Cartão de Cidadão,  
[http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=28&lang=pt](http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=28&lang=pt)

*autenticação e assinatura electrónica), podendo ainda ter a mesma informação do cartão físico, completada por outros dados, designadamente a morada.”*<sup>29</sup>

Segundo o artigo 20º alínea 2 da Lei nº7/2007 de 5 de Fevereiro, os serviços responsáveis por os pedidos de emissão, substituição e cancelamento do Cartão de Cidadão são, “*a) Os serviços responsáveis pela identificação civil; b) As conservatórias do registo civil designadas por despacho do director-geral dos Registos de Notariado; c) Outros serviços da Administração Pública, nomeadamente as Lojas do Cidadão ou serviços equivalentes, mediante protocolo celebrado com a DGRN.*” A substituição do Cartão de Cidadão pode ser efectuada aquando e de acordo com o artigo 26º da mesma lei, alínea “*a) Decurso do prazo de validade; b) Mau estado de conservação ou de funcionamento; c) Perda, destruição, furto ou roubo; d) Emissão de novos certificados por motivo de revogação de anteriores certificados; e) Desactualização de elementos de identificação.*”

No sentido de se perceber a opinião dos cidadãos acerca do novo documento de identificação, em Fevereiro de 2006 procedeu-se à realização pela Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa de um teste qualitativo relativo ao mesmo. Este teste foi efectuado através de 200 entrevistas telefónicas, 2 grupos de foco e 100 entrevistas online. A população alvo consistia em homens e mulheres residentes nas duas grandes áreas metropolitanas, Lisboa e Porto, entre os 18 e os 65 anos. As conclusões mais significativas que se pode retirar deste estudo, assentam na ideia de que o Cartão de Cidadão é muito importante e que a maioria dos inquiridos gostam muito desta nova ideia.<sup>30</sup>

#### **4.1 Países com Cartões de Identificação idênticos ao Cartão de Cidadão**

Países como Áustria, Bélgica, Estónia, Finlândia e Suécia são países que dispõem de cartões de identificação idênticos ao Cartão de Cidadão. A Áustria apenas criou um conceito, denominado *Austrian Citizen Card*, cuja sua principal finalidade se baseia no acesso electrónico a serviços públicos, ou seja, da Administração Pública, por parte do cidadão, permitindo esse acesso de uma forma bastante segura. O projecto *Austrian Citizen*

---

<sup>29</sup> Cartão de Cidadão,  
[http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=29&lang=pt](http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=29&lang=pt)

<sup>30</sup> Cartão de Cidadão,  
[http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/prova\\_conceito.pdf](http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/prova_conceito.pdf)

*Card* foi desenvolvido em Novembro de 2000, no entanto o cartão foi lançado em 2004. Este projecto não pretende criar um novo cartão que substitui outros documentos, apenas criar um conceito, isto é, determinados documentos passarão a facilitar de acesso electrónico a serviços da Administração Pública. O *Austrian Citizen Card* não é um documento obrigatório nem serve como um documento oficial de identificação nacional, este novo cartão também não serve como um documento de viagem no espaço Shengen. Em todos os outros países enunciados acima o cartão serve como documento de viagem no espaço Shengen, assim como o Cartão de Cidadão em Portugal, que para além do espaço Shengen também serve como identificação pessoal na realização de viagens dentro da União Europeia.

Na Áustria pretendeu-se apenas criar um conceito, nos restantes países, como a Bélgica, Estónia, Finlândia e Suécia o objectivo foi criar um cartão, cartão oficial de documentação. Na Bélgica esse cartão iria substituir todos os cartões de identificação em papel, nos restantes países substitui apenas os anteriores documentos de identificação. Este cartão é apenas obrigatório na Bélgica e na Estónia, no primeiro todos os residentes no país com mais de 12 anos podem adquirir tal documento de identificação, nos restantes países todos os residentes nacionais e estrangeiros desde que residam no país há mais de um ano. O Cartão de Cidadão na Bélgica foi lançado em Setembro de 2004, na Estónia em Janeiro de 2002, na Finlândia em Dezembro de 1999 e na Suécia em Outubro de 2005.<sup>31</sup>

## **4.2 Atendimento do Cartão de Cidadão na Loja do Cidadão de Aveiro**

O Cartão de Cidadão foi emitido pela primeira vez na LCA no dia 6 de Outubro de 2008. No sentido de se avaliar a afluência ao Cartão de Cidadão, em seguida será apresentado um quadro síntese com o seu número de atendimentos desde o momento que ficou disponível na LCA até ao mês de Abril de 2009 que é o mês da conclusão do estágio.

Uma vez que o Cartão de Cidadão é um documento novo e inovador, será interessante avaliar a sua evolução em número de atendimentos ao longo dos tempos. É de

---

<sup>31</sup> Cartão de Cidadão,

[http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/melhores\\_praticas\\_internacionais.pdf](http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/melhores_praticas_internacionais.pdf)

No anexo 8 encontram-se os locais em Portugal onde é emitido o Cartão de Cidadão.

salientar que o número de atendimentos do mês de Outubro é apenas a partir do dia 6, dia em que começou a ser possível emitir o Cartão de Cidadão na LCA.

**Tabela 3 – Atendimento do Cartão de Cidadão**

MESES	ATENDIMENTO DO CC
Outubro	5110
Novembro	5552
Dezembro	5740
Janeiro	6322
Fevereiro	4546
Março	5773
Abril	5467

## Capítulo 5 – Inquérito

Para conseguir responder às problemáticas do presente relatório de estágio, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário na Loja do Cidadão de Aveiro. Segundo Ferreira (1997: 165) *“o inquérito...é uma técnica de perguntar”* sendo eficiente *“na obtenção de informação de um número reduzido de pessoas que, através das técnicas de amostragem, se torna estatisticamente representativo de um conjunto mais vasto.”* (Ferreira, 1997: 167). O inquérito por questionário foi a técnica escolhida considerando o tipo de informação e o universo populacional.

O objecto de estudo do inquérito por questionário<sup>32</sup> incidiu na análise da percepção dos utentes da LCA em relação à Reforma da Administração Pública. Pretende-se descortinar em que medida os utentes consideram que os princípios orientadores da Reforma, isto é, a modernização, a desburocratização e a simplificação de processos são ou não aplicados à Loja.

Para definir o universo de estudo considerou-se o número de atendimentos realizados por entidade do mês de Outubro de 2008 a Abril de 2009, como se pode verificar no quadro seguinte. O intervalo de tempo escolhido surge em virtude do espaço de tempo de estágio na UGA da LCA.

---

<sup>32</sup> No anexo 12 encontra-se o inquérito por questionário utilizado. A aplicação dos inquéritos por questionário foi efectuada segundo um horário estipulado, para que os mesmos pudessem ser aplicados aos utentes nas diferentes horas de funcionamento da LCA, ou seja, as 8:30 às 19:30 de segunda a sábado, tendo em conta que nos sábados o horário de funcionamento é das 9:30 às 15:00. O horário da aplicação dos inquéritos encontra-se no anexo 13.

**Tabela 4 – Atendimento da Loja do Cidadão de Aveiro 2008 / 2009**

ATENDIMENTOS 2008 / 2009									
ENTIDADES	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MÉDIAS DIÁRIAS	TOTAL
ACT	3883	3688	3247	3881	3043	3923	3545	173	25210
CGD	5788	5197	5953	5961	5688	6623	6066	283	41276
CTT	4679	5732	6399	6225	5549	6597	5990	282	41171
DGCI	7809	6657	7142	7912	9769	12917	10063	427	62269
EDP	5953	5464	5653	6355	6280	6791	7003	298	43499
FOTOFIXE	847	713	838	894	937	986	913	42	6128
IMTT	5963	4857	5324	5554	4941	5344	4753	252	36736
INCI	1481	1167	1099	1260	1149	1203	1001	57	8360
IRN - CC	6193	5552	5740	6322	4546	5773	5467	271	39593
IRN - DUA	3030	2768	3004	2822	2152	2272	2049	124	18097
IRN - GC	782	395	370	425	331	375	250	20	2928
ISS	10742	8405	7572	9923	8473	9170	7213	421	61498
LUSGÁS	2341	2281	2480	2992	2469	3033	2993	127	18589
MS	4639	4026	3121	4714	3615	4326	3954	194	28395
PAM	3801	4408	4459	4777	4238	4790	4296	211	30769
PT	4892	3703	3805	4152	3740	3939	3703	191	27934
SEF	2590	2348	2426	2623	2376	2787	2288	119	17438
TV CABO	2222	1746	1261	1365	1217	1430	1274	72	10515
VIA VERDE	1635	1378	1493	1721	1426	1678	1434	74	10765
<b>TOTAL</b>	<b>79270</b>	<b>70485</b>	<b>71386</b>	<b>79878</b>	<b>71939</b>	<b>83957</b>	<b>74255</b>	<b>3638</b>	<b>531170</b>

A amostra aleatória foi a utilizada para a aplicação do inquérito por questionário. A amostra foi de 341 utentes da LCA, calculada com uma margem de erro de 5% para um intervalo de confiança de 95%. O universo de estudo considerado para o cálculo da amostra assenta na média diária total do atendimento da LCA durante o mês de Janeiro de 2009, ou seja, 3072 utentes.



Para a obtenção da amostra foi utilizada a seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{z^2 \times \frac{1}{4}}{e^2} = \frac{z^2}{4 \cdot e^2}$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Em que:

- e - margem de erro de 5%;
- z – 1,96 para um intervalo de confiança a 95%;
- $n_0$  – 384,16
- n – número de inquéritos (341);
- N – universo de estudo (3072);

O questionário encontra-se organizado em cinco partes.

A primeira parte reúne questões que remetem para a caracterização pessoal dos utentes inquiridos da LCA.

Na segunda parte pretende-se determinar o local de eleição dos utentes para satisfação das suas necessidades, se a LCA ou, os serviços tradicionais e as razões subjacentes das suas escolhas. As razões da preferência dos utentes pela LCA, poderá dever-se a determinadas características, nomeadamente a concentração no mesmo espaço de diversos serviços, a rapidez ou eficácia na tomada de decisões, ou ainda, a competência e profissionalismo dos funcionários, ou até, pelo simples facto do espaço ser agradável e cómodo. A preferência pelos serviços tradicionais poderá ser por uma questão de proximidade, por uma questão de hábito ou ainda pelos inquiridos não possuírem conhecimentos da existência de determinado serviço na LCA.

A terceira parte do questionário incide na percepção dos utentes da LCA em relação ao maior problema que a Administração Pública tradicional enfrenta e até que ponto esta se depara ou não com algum desses problemas. Os problemas apontados baseiam-se essencialmente, em procedimentos demasiadamente burocráticos, demasiada legislação o que se reflecte no excesso de papelada e morosidade, insuficiência de recursos humanos,

inadequação ou falta de qualificação dos mesmos, informações desadequadas, incorrectas ou inexistentes.

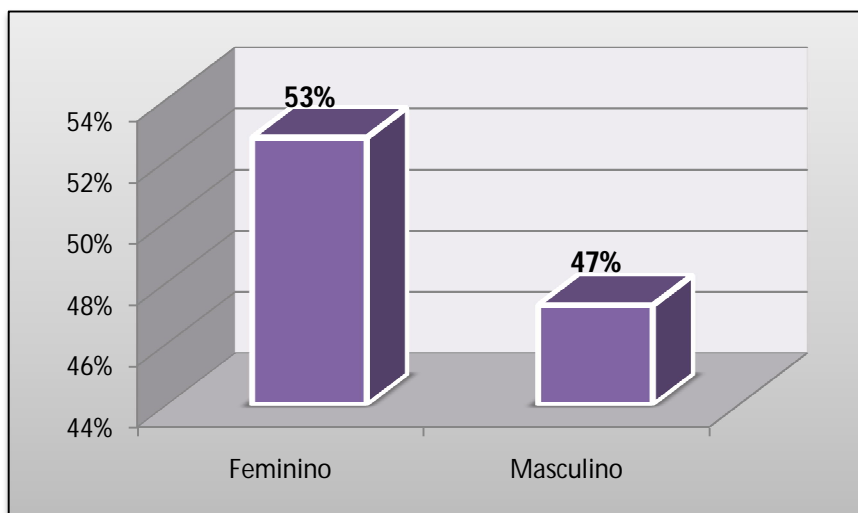
Na quarta parte procura-se avaliar a satisfação dos utentes da LCA quanto aos serviços nela prestados.

Para terminar, a última parte refere-se ao Cartão de Cidadão, este faz parte da LCA desde o mês de Outubro de 2008. Pretende-se avaliar até que ponto os utentes da LCA têm conhecimento acerca do cartão e qual a sua finalidade.

## 5.6 Apresentação e Análise dos resultados

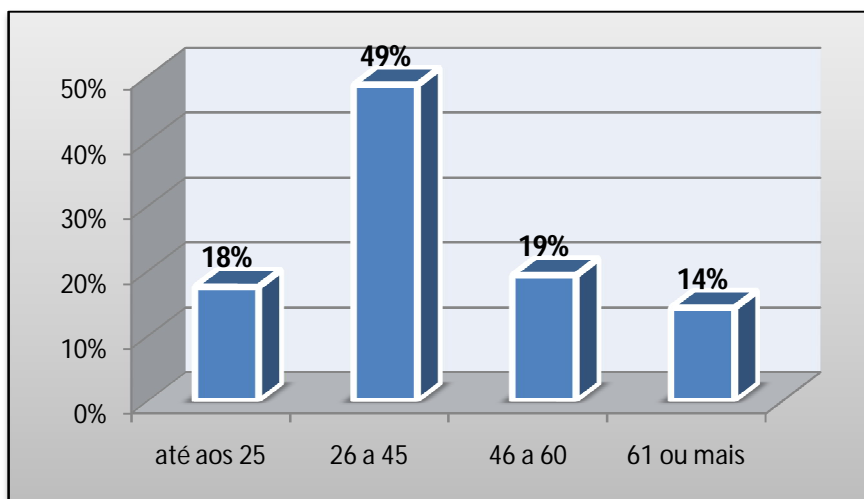
### 5.6.1 Caracterização dos utentes inquiridos

**Gráfico 4 – Sexo dos Inquiridos**



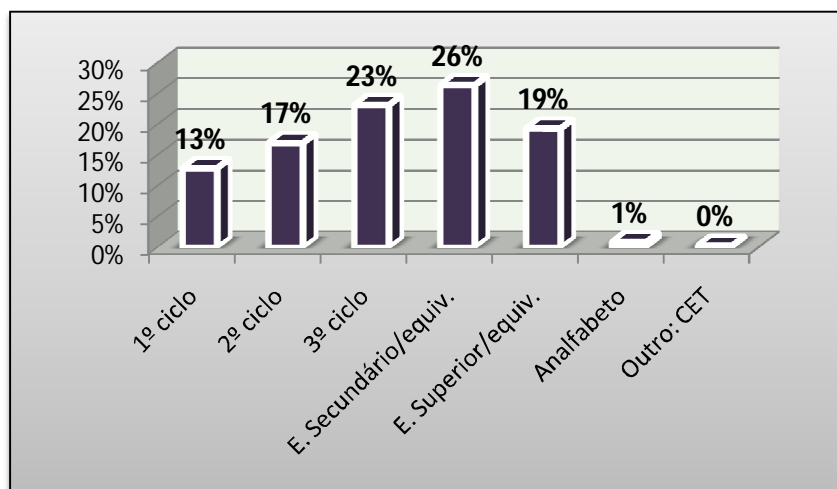
Dos 341 inquiridos, 180 correspondendo a 53% eram do sexo feminino, os restantes, 161, que equivalem a 47% eram do sexo masculino.

**Gráfico 5 – Idade dos Inquiridos**



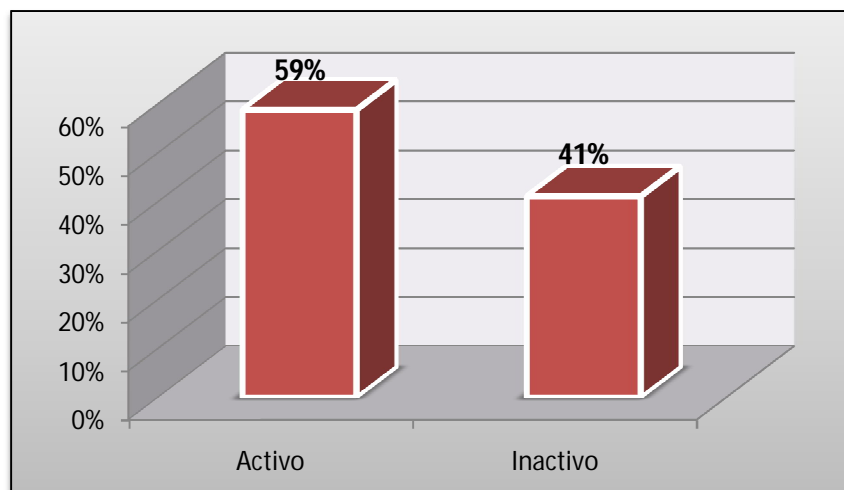
Cerca de 49% dos inquiridos, equivalente a 166, tinham idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos. A faixa etária menos inquirida é aquela que se encontra no intervalo dos 61 anos ou mais, com 14% que representa 49 dos inquiridos.

**Gráfico 6- Escolaridade dos Inquiridos**



Uma parte significativa dos utentes inquiridos da LCA possui o ensino secundário ou equivalente, num total de 90, que corresponde a 26%. Apenas 1% corresponde a 3 indivíduos são analfabetos.

**Gráfico 7 – Situação dos Inquiridos perante o Trabalho**



Da população inquirida, 59%, equivalente a 200 indivíduos são activos, referindo possuir uma actividade profissional, os restantes 41%, que representa 141 pessoas são inactivos, ou seja, estudantes, reformados, incapacitados e desempregados. A maioria da população activa, 85%, trabalha por conta de outrem, apenas 13% trabalham por conta

própria.<sup>33</sup> Dos 141 inquiridos inactivos, 44%, correspondente a 62 indivíduos, encontram-se desempregados, como se pode verificar no quadro seguinte.

**Tabela 5 – Situação do Inactivo**

<b>Desempregado/a</b>	<b>44%</b>
<b>Doméstico/a</b>	<b>2%</b>
<b>Estudante</b>	<b>16%</b>
<b>Incapacitado/a</b>	<b>2%</b>
<b>Reformado/a</b>	<b>36%</b>

**Tabela 6 – Concelhos de Residência**

<b>Aveiro</b>	<b>38%</b>
<b>Águeda</b>	<b>12%</b>
<b>Ílhavo</b>	<b>11%</b>
<b>Albergaria-a-Velha</b>	<b>5%</b>
<b>Estarreja</b>	<b>5%</b>
<b>Ovar</b>	<b>5%</b>
<b>Vagos</b>	<b>5%</b>

**Tabela 7 – Concelhos do Local de Trabalho**

<b>Aveiro</b>	<b>40%</b>
<b>Águeda</b>	<b>9%</b>
<b>Ílhavo</b>	<b>6%</b>
<b>Oliveira do Bairro</b>	<b>5%</b>

---

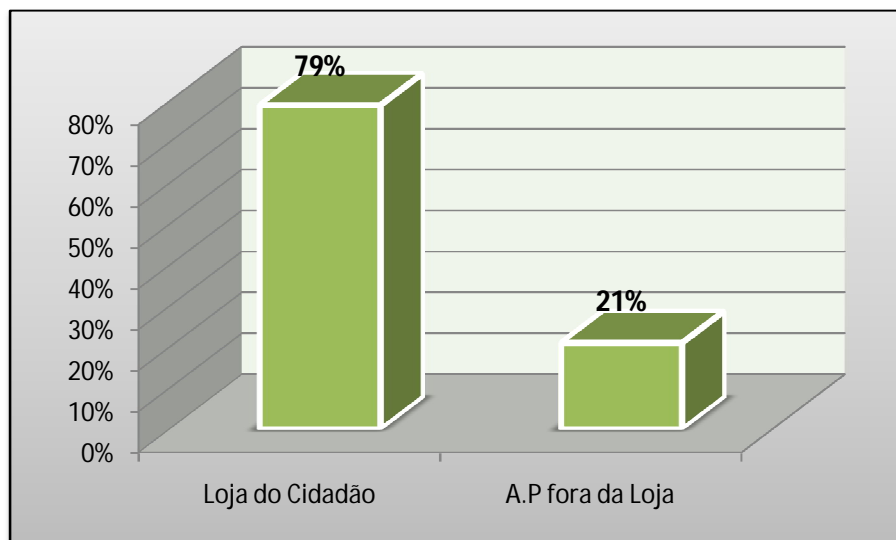
<sup>33</sup> No anexo 13 encontra-se uma tabela com a situação na profissão dos inquiridos activos.

Foi colocada uma questão no questionário acerca dos Concelhos de residência e do local de trabalho dos utentes inquiridos. As duas tabelas anteriores apresentam os Concelhos mais enumerados por ordem decrescente. Estão apenas representados os Concelhos com respostas a partir dos 5%, para evitar valores residuais. Os três concelhos mais enumerados pelos utentes, quer sejam locais de residência ou de trabalho, são Aveiro, Águeda e Ílhavo.

### 5.6.2 Local de eleição dos utentes para satisfação das suas necessidades

A primeira questão da segunda parte do questionário pretende determinar o local de eleição dos utentes inquiridos para a satisfação das suas necessidades. A questão que foi colocada remete para o ano transacto de 2008, pois assim, permite avaliar a percepção da utilização da Loja durante um ano.

**Gráfico 8 – Preferência dos Utesntes**



Os utentes inquiridos em 2008 preferiram deslocar-se mais vezes à LCA, 79%, do que aos serviços fora da Loja, com 21%. Em média cada utente dirigiu-se à LCA 9 vezes no ano de 2008, uma vez que o total de respostas das deslocações feitas ao local foi de 2956. A média de visitas de cada utente inquirido à LCA demonstra a preferência destes pelos seus serviços.

**Tabela 8 – Motivos de Deslocação à Loja do Cidadão de Aveiro**

MOTIVOS DE DESLOCAÇÃO À LCA	RESPOSTAS
Balcão Único Multiserviço - PAM	3%
Competência e profissionalismo dos funcionários	12%
Concentração no mesmo espaço de diversos serviços	31%
Eficácia na tomada de decisões	9%
Espaço agradável e cómodo	7%
Horário alargado e atendimento aos sábados	20%
Rapidez no atendimento	9%
Não sabe / não responde	11%

Os inquiridos que optam por se deslocar maioritariamente à LCA, fazem-no devido a determinados motivos, ou características que lhes estão associadas. O motivo mais mencionado pelos inquiridos com 31% das respostas é a concentração no mesmo espaço de diversos serviços. O segundo, com uma percentagem de 20%, refere-se ao horário alargado e o atendimento aos sábados. Para além das razões acima indicadas, os inquiridos apontaram outras, nomeadamente a localização, pela proximidade do local de trabalho e de residência e a simpatia dos funcionários.

**Tabela 9 – Motivos de Deslocação aos Serviços fora da Loja do Cidadão de Aveiro**

MOTIVOS DE DESLOCAÇÃO AOS SERVIÇOS FORA DA LCA	RESPOSTAS
Competência e profissionalismo dos funcionários	2%
Eficácia na tomada de decisões	4%
Por uma questão de hábito	25%
Por uma questão de proximidade	33%
Rapidez no atendimento	9%
Não sabe / não responde	26%

Os inquiridos que preferem deslocar-se aos serviços fora da LCA, fazem-no essencialmente por uma questão de proximidade, 33% e hábito, 25%.

Pode-se concluir então que, se por um lado, há pessoas que preferem deslocar-se à LC, por esta concentrar diferentes serviços no mesmo espaço e pelo seu horário alargado, por outro lado, há outros que preferem dirigir-se aos serviços fora desta essencialmente por uma questão de hábito e proximidade.

### 5.6.3 Existência ou não de problemas na Administração Pública Tradicional e na LCA

**Tabela 10 – Problemas na Administração Pública fora da Loja do Cidadão de Aveiro**

PROBLEMAS NA AP FORA DA LCA	RESPOSTAS
Falta de Recursos Humanos	9%
Inadequação ou falta de qualificação de Recursos Humanos	6%
Informações inexistentes ou pouco acessíveis	8%
Modelos de acessibilidade onerosa, dispendiosa	5%
Morosidade do atendimento	27%
Morosidade na resposta	8%
Necessidade de se deslocar a vários locais / serviços para um assunto só	14%
Procedimentos demasiadamente burocráticos	11%
Não sabe / não responde	12%

De acordo com os dados apresentados na tabela pode concluir-se que os problemas mais indicados pelos utentes inquiridos são, a morosidade do atendimento, 27%, a necessidade de se deslocar a vários locais ou serviços para um assunto só, 14% e os procedimentos demasiadamente burocráticos, 11%. Outros problemas foram citados para além dos indicados, como é o exemplo do mau atendimento, do horário e da falta de organização.



**Tabela 11 – Problemas da Loja do Cidadão de Aveiro**

PROBLEMAS DA LCA	RESPOSTAS
Falta de Recursos Humanos	14%
Inadequação ou falta de qualificação dos recursos humanos	2%
Informações inexistentes ou pouco acessíveis	1%
Modelos de acessibilidade onerosa, dispendiosa	3%
Morosidade do atendimento	25%
Morosidade na resposta	6%
Necessidade de se deslocar a vários locais / serviços para um assunto só	1%
Procedimentos demasiadamente burocráticos	4%
Não sabe / não responde	43%

Como se constata pela observação da tabela, 43% dos inquiridos não aponta qualquer problema à LCA. No entanto, os inquiridos que consideram existir problemas na LCA, mencionam a morosidade do atendimento como um deles, com 25% das respostas. A falta de recursos humanos é o segundo problema mais mencionado pelos utentes inquiridos, 14%.

#### **5.6.4 Satisfação dos utentes da LCA**

Nem todos os inquiridos têm conhecimento acerca de todos os postos de atendimento da LCA. No entanto, de uma maneira geral os inquiridos encontram-se satisfeitos com os serviços prestados, como se pode verificar na tabela seguinte.

**Tabela 12 – Satisfação dos utentes por postos de atendimento**

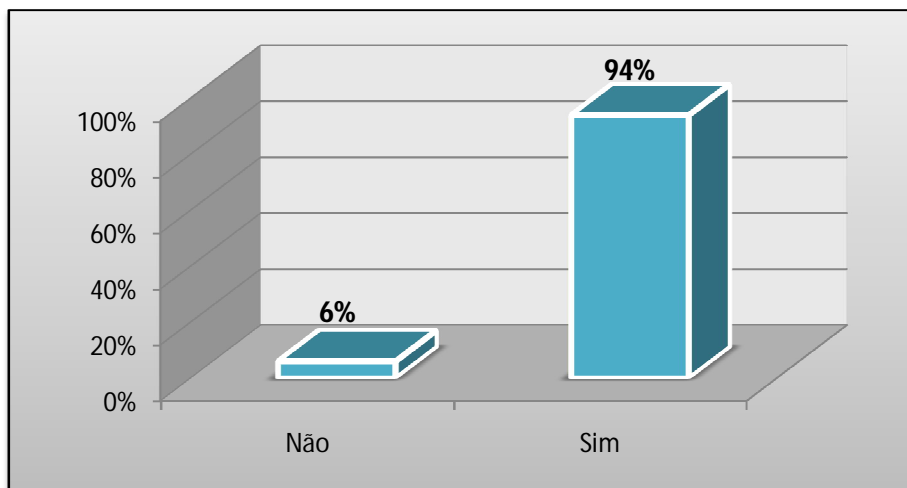
Entidade/ Classificação	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe
ACT		2%	13%	8%	77%
CGD		1%	11%	4%	84%
CTT		1%	17%	8%	73%
DGCI					
EDP		2%	19%	5%	74%
IMTT	1%	2%	<b>29%</b>	6%	62%
INCI		2%	3%		95%
IRN – CC		3%	23%	9%	65%
IRN – DUA		1%	14%	5%	80%
IRN – GC		1%	13%	2%	85%
ISS	1%	3%	<b>30%</b>	<b>12%</b>	55%
LUSGAS		2%	10%	3%	85%
MS		1%	11%	4%	84%
PAM			9%	<b>12%</b>	79%
PT	1%	2%	12%	3%	82%
SEF		1%	3%	2%	94%
TV CABO		1%	7%	1%	91%
VIA VERDE			9%	4%	87%

Como se pode observar através da tabela anterior, o PAM, é o único posto onde se verifica mais utentes inquiridos muito satisfeitos com o atendimento prestado, 12%, do que satisfeitos, 9%.<sup>34</sup> O IMTT, 29%, e o ISS, 30%, são as entidades com os níveis de satisfação que mais se destacam.

<sup>34</sup> A entrega de recibos da ADSE e as fotocópias são exemplos de serviços efectuados no PAM, os restantes encontram-se no anexo 10. Pelo tipo de serviço que este efectua, sendo regra geral, de atendimento rápido, não dá azo a eventuais reclamações, isto é, os utentes ficam satisfeitos com os serviços prestados.

### 5.6.5 Cartão de Cidadão

**Gráfico 9 – Conhecimento do Cartão de Cidadão**



A maioria dos inquiridos, concretamente 94%, tem conhecimento da existência de um novo documento de identificação, o Cartão de Cidadão. No entanto 6% dos inquiridos não sabe da existência do novo documento.

**Tabela 13 – Conhecimento do Cartão de Cidadão por nível de Escolaridade**

CONHECIMENTO DO CARTÃO DE CIDADÃO / ESCOLARIDADE	NÃO	SIM
1º Ciclo	16%	84%
2º Ciclo	9%	91%
3º Ciclo		100%
Ensino Secundário / Equivalente	3%	97%
Ensino Superior / Equivalente	2%	98%
Não sabe ler nem escrever	67%	33%
Outro: CET		100%

O quadro apresentado em cima faz o cruzamento de dados do conhecimento do Cartão de Cidadão com o nível de escolaridade. Este cruzamento de dados permite verificar se existem diferenças do conhecimento em virtude do nível de escolaridade. Nos seus diferentes níveis constata-se que são mais aqueles que sabem da existência do novo

documento de identificação do que os que não sabem. A única exceção que se verifica é em relação aos analfabetos, 67% destes nunca ouviram falar do Cartão de Cidadão.

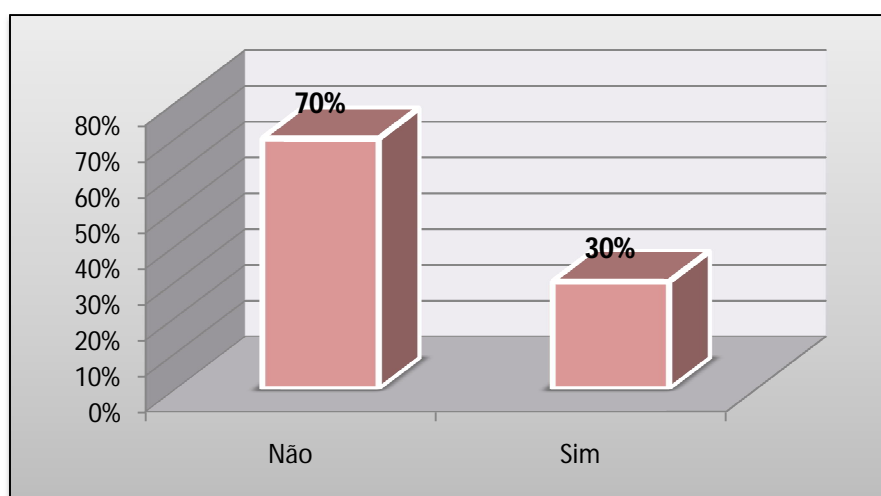
**Tabela 14 – Conhecimento do Cartão de Cidadão por nível de Rendimento**

CONHECIMENTO DO CARTÃO DE CIDADÃO / RENDIMENTO	NÃO	SIM
0,00-750,00€	7%	93%
750,00-1500,00€	3%	97%
>1500,00€		100%
Não responde		100%

Pelo que se pode constatar com o cruzamento de dados do conhecimento do Cartão de Cidadão com o nível de rendimentos representado na tabela em cima, todos os indivíduos inquiridos com rendimentos superiores a 1500,00€ por mês têm conhecimento do Cartão de Cidadão. No entanto os inquiridos com mais baixos rendimentos, são os que menos sabem da existência do Cartão de Cidadão.

Através da análise das duas tabelas anteriores, conclui-se que os indivíduos inquiridos com mais baixos níveis de escolaridade e rendimentos demonstram ter menos conhecimento acerca da existência do Cartão de Cidadão.

**Gráfico 10 – Posse do Cartão de Cidadão**



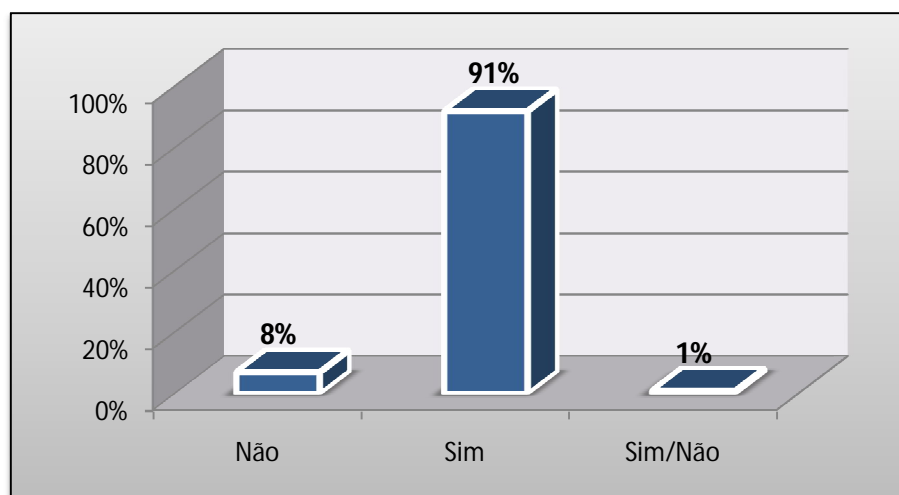
Dos 321 inquiridos que têm conhecimento da existência do Cartão de Cidadão, 70% que equivale a 225, ainda não o possui. Os restantes 30%, correspondente a 96 indivíduos inquiridos já possuem o novo documento.

**Tabela 15 – Posse do Cartão de Cidadão por Idades**

POSSE DO CARTÃO DE CIDADÃO / IDADES	NÃO	SIM
Até aos 25 anos	77%	23%
26 a 45 anos	70%	30%
46 a 60 anos	70%	30%
61 ou mais anos	76%	24%

Como se pode verificar através da tabela anterior aqueles que menos possuem o Cartão de Cidadão são os jovens até aos 25 anos e os idosos com mais de 61 anos.

**Gráfico 11 – Vantagens na Utilização do Cartão de Cidadão**



Sendo o Cartão de Cidadão um documento de identificação moderno, que permite desburocratizar e simplificar os processos, torna-se pertinente perceber qual a opinião dos cidadãos em relação à existência ou não de vantagens na utilização do mesmo. A maioria da população inquirida que sabe da existência do Cartão de Cidadão, 91%, considera que

este documento possui vantagens. No entanto 8% dos inquiridos é da opinião de que o Cartão de Cidadão traz desvantagens. A desvantagem mais indicada pelos utentes inquiridos encontra-se relacionada com a perda do cartão, isto é, no caso deste documento de identificação ser extraviado, não só se perde um, mas vários, pois o Cartão de Cidadão como já foi referido anteriormente substitui cinco documentos.

**Tabela 16 – Vantagens da Utilização do Cartão de Cidadão**

<b>VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO CARTÃO DE CIDADÃO</b>	<b>RESPOSTAS</b>
Criar um sistema único de identificação na União Europeia	16%
Simplificar	38%
Diminuir a burocracia	21%
Formato moderno, prático e resistente	11%
Possuir maior segurança	8%
Permite assinatura digital	3%
Não sabe / não responde	4%

Das vantagens indicadas, as que obtiveram maior número de respostas, com 38%, foram a simplificação que o Cartão de Cidadão permite, uma vez que substitui cinco antigos documentos, o Bilhete de Identidade, o Cartão de Contribuinte, o de Segurança Social, o Cartão de Utente e o de Eleitor, mas este último por enquanto ainda não faz parte do Cartão de Cidadão. A segunda maior vantagem indicada por 31% dos inquiridos, consiste no facto do Cartão de Cidadão permitir diminuir a burocracia, esta vantagem encontra-se associada à primeira, a simplificação de processos.

## **5.7 Síntese dos Resultados Obtidos**

Como foi referido no início do relatório de estágio, este pretende analisar duas problemáticas. A problemática de maior relevo consiste em perceber como é que a Loja do Cidadão de Aveiro responde aos objectivos da Reforma da Administração Pública.

Após a análise dos resultados dos inquéritos pode-se concluir que os utentes inquiridos preferem deslocar-se mais vezes à LCA essencialmente por esta concentrar no

mesmo espaço diversos serviços, sendo esta característica em suma a definição do conceito *one stop shop*, o conceito da própria Loja do Cidadão. Esta característica permite simplificar os processos, diminuir a burocracia e principalmente modernizar, estando associada aos princípios da própria Reforma da Administração Pública. O horário alargado das LC é sem dúvida considerado um aspecto inovador e moderno no seio da Administração Pública.

Alguns utentes inquiridos mencionaram a sua preferência em se deslocar aos serviços fora da LCA, principalmente por uma questão de hábito e proximidade. Estes utentes referiram que apenas se deslocam à LCA quando os serviços mais próximos não conseguem resolver os seus assuntos. A criação das Lojas do Cidadão de 2ª Geração surgem como forma de colmatar esta falha, ou seja, criam-se Lojas mais pequenas em locais de menor dimensão populacional, aproximando-se assim das necessidades da região onde esta é implantada. Estas novas Lojas baseiam-se no conceito da modernização, sendo inovadoras, uma vez que, assim como as antigas Lojas possuem diversos serviços, públicos e privados, consoante as necessidades das regiões onde estas estão inseridas, mas também possuem balcões multiserviço. Estes balcões diferenciam-se dos restantes existentes nas Lojas, uma vez que, os mesmos funcionários fornecem diferentes serviços. A prestação do serviço através destes novos balcões será muito mais cómoda e eficiente para o utente, pois este não terá de se deslocar dentro da Loja para tratar dos seus assuntos, isto apenas se sucede nos balcões multiserviço. O balcão Perdi a Carteira, é um exemplo destes novos balcões, no mesmo local será possível solicitar ou substituir todos os documentos de identificação do utente. Estas novas Lojas dispõem de acesso à internet para que os utentes possam aceder aos serviços públicos *online*, tornando a prestação do serviço mais célere, pois os utentes evitarão de estar nas filas de espera para tratar de assuntos que poderão ser resolvidos através da internet. Como se pode concluir através da análise dos resultados do inquérito por questionário, faz todo o sentido implantar uma Loja do Cidadão de 2ª Geração em Águeda, pois os seus habitantes são dos que mais se deslocam à LCA. A abertura de uma nova Loja irá descongestionar a LCA.

Grande parte dos inquiridos não aponta qualquer problema à LCA, no entanto consideram existir problemas na Administração Pública fora da Loja. Um dos problemas indicados refere-se à necessidade de se deslocar a vários locais ou serviços para um assunto só. A criação da LC colmata essa falha, pois esta agrupa no mesmo espaço

diferentes serviços públicos e privados, promovendo vantagens aos cidadãos, nomeadamente a diminuição do tempo e dinheiro nas deslocações, transformando a prestação do serviço muito mais cómoda e eficiente.

O inquérito serviu também para avaliar a satisfação dos utentes inquiridos quanto aos serviços prestados na LCA. A satisfação dos clientes encontra-se relacionada com a Reforma da Administração Pública. Os princípios orientadores da Reforma pretendem melhorar a qualidade do serviço, esta melhoria resulta na satisfação dos clientes. Pode-se observar pela análise dos resultados obtidos no inquérito que os utentes inquiridos de uma maneira geral encontram-se satisfeitos com os serviços prestados.

A segunda problemática abordada no relatório, mas de menor relevância refere-se ao Cartão de Cidadão e em que medida este se enquadra na Reforma da Administração Pública. Como se pode depreender da análise dos dados do inquérito por questionário, as características que os utentes da LCA mais associam ao Cartão de Cidadão são, a simplificação de processos e a desburocratização. Estas características fazem parte dos princípios orientadores da Reforma da Administração Pública que esteve na origem da criação do Cartão de Cidadão.

Quando se procedeu ao cruzamento de dados do conhecimento do Cartão de Cidadão com o nível de escolaridade, conclui-se que os inquiridos analfabetos são os que menos conhecimentos demonstram ter acerca do novo documento de identificação. Estes por não saberem ler nem escrever, poderão ficar excluídos de determinadas notícias reveladas nos meios de comunicação, como é o exemplo dos jornais. Relativamente ao cruzamento de dados do conhecimento do Cartão de Cidadão com o nível de rendimentos, pode-se observar através dos resultados obtidos que os indivíduos com mais baixos rendimentos demonstram ter menos conhecimento acerca da existência do Cartão de Cidadão. Os cidadãos em virtude de terem mais posses monetárias poderão ter mais acesso a determinados meios de comunicação onde se divulgam notícias acerca do Cartão de Cidadão, nomeadamente, a televisão, os jornais, a internet entre outros. Na análise dos resultados do inquérito procedeu-se a outro cruzamento de dados das idades com a posse do Cartão de Cidadão. Pode-se concluir que grande parte dos inquiridos com mais de 61 anos afirmam não possuir o novo documento de identificação, o Cartão de Cidadão. Estes alegam que em virtude dos seus Bilhetes de Identidade serem vitalícios, não faz sentido adquirirem o novo documento. Os indivíduos menores de 25 anos afirmam não possuir



Cartão de Cidadão em virtude dos seus Bilhetes de Identidade ainda não se encontrarem caducados.

Os utentes inquiridos apontaram uma desvantagem ao Cartão de Cidadão. Estes referiram que na perda do cartão perdem-se todos os documentos. Se à partida esta pode ser uma desvantagem, por outro lado, também poderá ser considerada uma vantagem, uma vez que na perda ou roubo deste, será apenas necessário dirigir-se a um único local para o adquirir novamente. Com os antigos documentos ter-se-ia de se dirigir a diferentes locais para os obter, podendo ser este então um exemplo da diminuição da burocracia.

Em suma, o inquérito foi útil para descortinar as problemáticas inerentes ao tema do relatório, “A Loja do Cidadão de Aveiro e a Reforma da Administração Pública”.

## Capítulo 6 – Conclusão

O relatório de estágio incidiu sobre a temática da Loja do Cidadão de Aveiro e a Reforma da Administração Pública. A Loja do Cidadão de Aveiro foi a instituição escolhida para o processo de aprendizagem e estudo. A investigação da temática da Reforma da Administração Pública associada à Loja do Cidadão de Aveiro surge em virtude desta advir de uma mesma Reforma. Para proceder ao cruzamento de dados destas duas vertentes, ou seja, a Loja do Cidadão e a Reforma da Administração Pública, foi necessário definir concretamente o conceito de Administração Pública, para melhor perceber o significado da sua Reforma.

De entre todas as definições do conceito de Administração Pública enunciadas no primeiro capítulo, a que de uma forma simples apresenta uma definição mais clara e de fácil percepção, é a que remete para a Administração Pública como um conjunto de instituições financiadas pelo Estado cujo objectivo principal consiste na prestação de serviços públicos à população que vive em sociedade. Como foi referido anteriormente a Administração Pública apresenta ou apresentava problemas, uma vez que esta tem sofrido constantemente alterações no sentido da sua melhoria, problemas esses, associados às estruturas rígidas e centralizadas das organizações públicas, lentidão e morosidade dos processos, pouco interesse por parte dos funcionários em aderirem às novas tecnologias, assim como a falta de formação dos mesmos. Uma característica facilmente associada à Administração Pública é a burocracia, ou melhor, o seu excesso. Como se pode concluir, com a Reforma da Administração Pública, a burocracia tem sido um aspecto de bastante interesse, no sentido da sua redução, uma vez que esta também é necessária, mas não quando utilizada em demasia.

A Reforma da Administração Pública consiste essencialmente em alterar as estruturas e processos na Administração Pública com o objectivo de melhorar a sua qualidade. Esta teve início nos anos 70, cujos principais objectivos remetia para a resolução da Crise do Estado Providência e aproximar a Administração Pública da gestão privada, isto é, adoptar as práticas de gestão normalmente usadas nas empresas privadas, no entanto, dando maior importância aos aspectos da Administração Pública, sendo este então o conceito do *New Public Management*.

A Reforma da Administração Pública preconiza a descentralização, nomeadamente no sentido do poder não se centralizar apenas no topo da hierarquia, mas sim descentralizar-se por diferentes níveis hierárquicos. No entanto esta também preconiza a centralização, no sentido de agrupar num mesmo espaço diversos serviços, isto é, o conceito de *one stop shop*, que está na origem do surgimento do novo conceito de serviço, a Loja do Cidadão.

A Reforma da Administração Pública pretende desburocratizar, modernizar associado à simplificação de processos. A modernização possui como principais metas, a melhoria do serviço público, a valorização e qualificação dos funcionários assim como a simplificação dos procedimentos. Quanto à desburocratização esta, não deve ser efectuada de forma radical, pois a burocracia também é necessária quando utilizada de forma regrada, sem exageros, evitando a morosidade dos processos.

No seguimento da Reforma da Administração Pública, a 29 de Janeiro de 1998 foi lançado um Comunicado do Conselho de Ministros, que aprovou a instalação de um novo conceito de atendimento ao público, a Loja do Cidadão. As primeiras Lojas do Cidadão surgem em Lisboa e Porto durante o XIII Governo Constitucional de António Guterres. As Lojas do Cidadão derivam de um modelo brasileiro, de seu nome SAC. Como se pode concluir e depois da análise efectuada anteriormente, a Loja do Cidadão executa actividades quer em *back-office* como em *front-office*. Até 2006 as Lojas do Cidadão eram geridas pelo IGLC, após esta data começaram então a ser geridas pela AMA. Esta agência gere todas as Lojas do Cidadão à excepção da Loja do Cidadão de Madeira e a dos Açores, de seu nome RIAC. Durante o XVII Governo Constitucional, criam-se as Lojas do Cidadão de 2ª Geração, das quais possuem menor dimensão, horários mais reduzidos e uma multiplicidade de serviços moldados a cada região. Relativamente à Loja do Cidadão de Aveiro, através da observação e da experiência adquirida durante o estágio, pode-se afirmar que esta segue os princípios da modernização e da simplificação administrativa. Esta, aposta no uso das novas tecnologias, ao invés do tradicional papel, diminuindo assim a burocracia e simplificando os processos.

A Reforma da Administração Pública e a satisfação dos clientes/ utentes encontram-se inteiramente relacionadas, uma vez que, ao diminuir a burocracia, simplificar os processos e proceder a uma cada vez maior modernização, irá repercutir-se na prestação de serviços de melhor qualidade, logo, estes ficarão mais satisfeitos.

No sentido da Reforma da Administração Pública, surge o Cartão de Cidadão, uma vez que este novo documento de identificação é um projecto inovador, moderno, baseia-se na simplificação de processos e na diminuição da burocracia, isto é, características da própria Reforma.

Com o intuito de se perceber qual a opinião dos utentes da LCA acerca da Administração Pública, da própria Loja e do Cartão de Cidadão, aplicou-se um inquérito aos mesmos. Após a análise dos resultados dos inquéritos, pode-se concluir que aqueles utentes que preferem dirigir-se à LC deve-se ao facto desta poder concentrar num mesmo espaço diversos serviços. No entanto, aqueles que preferem deslocar-se aos serviços fora da Loja, é essencialmente por uma questão de proximidade e hábito, daí a oportunidade de se criar Lojas do Cidadão de 2ª Geração, sendo que estas ao serem criadas em locais de menor densidade populacional estarão mais próximas das necessidades dos cidadãos. Os maiores problemas que os utentes encontram na Administração Pública fora da LC, baseiam-se na morosidade no atendimento e na necessidade de se deslocar a vários locais para um assunto só. Quanto à LCA, grande parte dos utentes não encontram qualquer tipo de problema com a mesma. No entanto, aqueles que consideram existir problemas na LCA, indicam a morosidade do atendimento e a falta de recursos humanos como os maiores. O último aspecto em estudo com a realização do inquérito foi o Cartão de Cidadão. Pelo que se pode depreender da análise dos resultados do inquérito, os utentes inquiridos com mais baixos rendimentos e menores níveis de escolaridade demonstram ter menos conhecimento acerca do Cartão de Cidadão. As maiores vantagens indicadas pelos utentes da LCA incidiram maioritariamente na simplificação dos processos e na diminuição da burocracia.

Para terminar e em jeito de conclusão, a Reforma da Administração Pública existe e deve continuar a existir sempre que esta mudança traga contributos e benefícios para o Estado e para a sociedade que engloba toda a população. Exemplos significativos de Reformas bem sucedidas, como se pode depreender do estudo realizado no relatório em questão, foram sem dúvida a criação da Loja do Cidadão e do Cartão de Cidadão.

## Bibliografia

ACCOUNTS COMMISSION FOR SCOTLAND, (1999a), Can't get no satisfaction? Using a gap approach to measure service quality. Audit Scotland. *Management Paper*.

ACCOUNTS COMMISSION FOR SCOTLAND, (1999b), Measuring up to the best. A manager's guide to benchmarking. Audit Scotland. *Management Paper*.

ALVES, A. A. e J. M. MOREIRA, (2004), *O Que é a Escolha Pública? Para uma Análise Económica da Política*, Cascais: Principia.

ANGELIM, G. (2003), O modelo de gestão de atendimento integrado: desafios e perspectivas, Panamá: *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.

ARAÚJO, J. (2000). Continuidade e mudança nas organizações públicas: a experiência de reforma no Reino Unido. In: BILHIM, J. (ORGS), *Reformar a administração pública: um imperativo*, Lisboa: Universidade Técnica. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 71-82.

BILHIM, J. (2001). Gerir a Administração Pública como uma empresa. In: BILHIM, J. (ORGS), *Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp.75-84.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. (2002), *Unidades de Atendimento Integrado: como implantar / Secretaria de Gestão*, Brasília: MP.

BRAVO, A. (2001). Modernização na Administração Pública: modelos de gestão e sua aplicação à Administração Local. In: BILHIM, J. (ORGS), *Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 113-126.

CARAPETO, C., & FONSECA, F. (2005). *Administração Pública, modernização, qualidade e inovação*, Lisboa: Sílabo, Lda.

CARVALHO, E. (2001), *Reengenharia na Administração Pública: a procura de novos modelos de gestão*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais.

CASTEL-BRANCO, T., CARINHAS, C., & CRUZ, E. (2008). *Caracterização dos recursos humanos da administração pública portuguesa 2005*, Lisboa: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, Ministério das Finanças e da Administração Pública.

CHIAVENATO, I. (2000), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª Edição.

CORTE-REAL, I. (1995), Renovar a Administração Pública. In: PIMPÃO, A. (ORGS), *Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp.15-24.

ECCLES, R. (1991), The performance measurement manifesto, *Harvard business review*, January-February.

FERNANDES, I. STEFANO, N. & NETO, A. (2008), A influência do pessoal da linha da frente (Front Office) na satisfação do cliente numa agência bancária. *IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

FERREIRA, J. NEVES, J. & CAETANO, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora: McGraw-Hill.

FERREIRA, V. (1997). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In: Silva, A. & Pinto, J.(ORGS), *Metodologia das Ciências Sociais*. 8ª Edição. Edições Afrontamento: Porto, pp 165-195

FITZGERALD, L. et al (1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, Cima: London.

FITZSIMMONS, J., & FITZSIMMONS. M. (2000), *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*, Porto Alegre: Bookman.

GABINETES DO MINISTRO ADJUNTO E DO SECRETÁRIO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA. (1999), *Melhor administração, mais cidadania: relatório & contas 1995/99*, Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

GERSON, R. (1998), *Medir a qualidade e a satisfação do cliente: um guia para gerir um serviço de qualidade*, Lisboa: Monitor.

GONÇALVES, J. (1997), *Desburocratização: uma Administração para o século XXI*, Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

GONÇALVES, J. (2000). A Reforma administrativa em Portugal: os primórdios, a teoria, a panorâmica e a finalidade. In: BILHIM, J. (ORGS), *Reformar a administração pública: um imperativo*, Lisboa: Universidade Técnica. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 31-40.

GONÇALVES, J. (2001). Para uma Administração Pública do século XXI: o caminho das causas das burocratologias. In: BILHIM, J. (ORGS), *Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 85-96.

GONÇALVES, E. (2002). Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público, *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

GONÇALVES, E. (2003). Processo de difusão das Unidades de Atendimento Integrado: o caso do Serviço de Atendimento ao Cidadão, *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

HOOD, C. (1995), "The "New Public Management" in the 1980s: Variations on the Theme", *Accounting, Organizations and Society*, vol.20, nº 2/3, pp.93-109.

HUGHES, O. (2003), *Public Management and Administration: an Introduction*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

JOHNSTON, R. (2002), *Administração de operações de serviço*, São Paulo: Editora Atlas.

LOPES, C. (2000). Estratégias de gestão empresarial na Administração Pública. In: BILHIM, J. (ORGS), *Reformar a administração pública: um imperativo*, Lisboa: Universidade Técnica. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 127-142.

LOPES, C. (2001). A cultura burocrática da Administração Pública: principal travão à modernização administrativa? In: SEMINÁRIOS (SOBRE) EIXOS DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (ORGS), *Eixos da Modernização Administrativa: factores de qualidade nos Serviços Públicos*. Aveiro: Universidade, pp. 22-24.

MADUREIRA, C. (2004), *A formação comportamental no contexto da reforma da administração pública portuguesa*, Oeiras: INA.

MERTON, R. (1997), *Éléments De Théorie De Méthode Sociologique*, Armand Colin: Paris.

NEVES, A. (2002), *Gestão na Administração Pública*, Cascais: Pergaminho, Lda.

OLIVEIRA, J. (2004), A organização que aprende. In: LISBOA, J. (ORGS), *Introdução à gestão de organizações*, Porto: Vida Económica, pp. 327-390.

POLLIT, C. & BOUCKAERT, G. (2004), *Public Management Reform: a comparative analysis*, Oxford: University Press.

ROCHA, J. (2000). Reformar a Administração Pública, é possível. In: BILHIM, J. (ORGS), *Reformar a administração pública: um imperativo*, Lisboa: Universidade Técnica. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, pp. 67-70.

ROCHA, O. (2001), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras: INA.

SARRICO, C. (2005), Medição, Gestão e avaliação de desempenho, *Economia Pura*, Maio/Junho.

SILVA, J. (2000), *Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa*, Rapp – Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas, Vol.1, nº1.

TOMÁS, A. (2001). Sistemas de informação e mudança organizacional na Administração Pública. In: SEMINÁRIOS (SOBRE) EIXOS DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (ORGS), *Eixos da Modernização Administrativa: factores de qualidade nos Serviços Públicos*. Aveiro: Universidade, pp. 1-17.

VIDIGAL, L. (2001). Desburocratização de procedimentos / a importância da gestão da informação. In: SEMINÁRIOS (SOBRE) EIXOS DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA (ORGS), *Eixos da Modernização Administrativa: factores de qualidade nos Serviços Públicos*. Aveiro: Universidade, pp. 1-10.

### **Legislação:**

Deliberação Nº 06/06, Integração do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão (IGLC) na Agência para a Modernização Administrativa I.P. (AMA)

Diário da República, 1.ª série—N.º 82—27 de Abril de 2007

Diário da República, 1.ª série—N.º 208—27 de Outubro de 2006

Diário da República, 1.ª série — N.º 101 — 27 de Maio de 2008

Comunicado do Conselho de Ministros de 29 de Janeiro de 1998

Portaria nº 498/2007 de 30 de Abril

Programa do II Governo Constitucional

Programa do VI Governo Constitucional

Programa do VII Governo Constitucional

Programa do VIII Governo Constitucional

Programa do IX Governo Constitucional



Programa do X Governo Constitucional  
Programa do XIII Governo Constitucional  
Programa do XV Governo Constitucional  
Programa do XVII Governo Constitucional

**Material Fornecido pela LCA:**

Manual de funcionamento da Loja do Cidadão, versão 03  
Guia do Utente Electrónico, Loja do Cidadão de Aveiro  
Relatórios de IGLC – Inquéritos de Satisfação / DPAQ – IGLC  
Carta da Qualidade 2002, Compromisso com os clientes das Lojas do Cidadão,  
Departamento de Planeamento e Controlo de Qualidade

**Páginas da Internet:**

[http://www.ama.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=47&Itemid=22](http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=22)  
AMA (Consulta realizada em 28-10-2008)  
<http://www.simplex.pt/> (Consulta realizada em 29-10-2008)  
[http://tek.sapo.pt/Arquivo/segunda\\_geracao\\_das\\_lojas\\_do\\_cidadao\\_lancada\\_797262.html](http://tek.sapo.pt/Arquivo/segunda_geracao_das_lojas_do_cidadao_lancada_797262.html) Portal do Cidadão (Consulta realizada em 29-10-2008)  
[http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=29&lang=pt](http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=29&lang=pt) Portal do Cidadão (Consulta realizada em 31-10-2008)  
DINIZ, E. (2002), Governo Digital.  
[http://www.cteep.com.br/docs/setor/estante/artigos/governo\\_digital.pdf](http://www.cteep.com.br/docs/setor/estante/artigos/governo_digital.pdf) (Consulta realizada em 04-11-2008).  
NOLASCO, M. (2004), *A Evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa*. Cadernos BAD 2.  
<http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/NolascoBAD204.pdf>  
(Consulta realizada em 05-12-2008)  
[http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=29&lang=pt](http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=29&lang=pt)  
Portal do Cidadão (Consulta realizada em 04-03-2009)

UNIDADE DE COORDENAÇÃO DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E A AGÊNCIA PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO. *Projecto do Cartão de Cidadão, Relatório de melhores práticas mundiais.*

[http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/melhores\\_praticas\\_internacionais.pdf](http://www.cartaodecidadao.pt/images/stories/melhores_praticas_internacionais.pdf)

(Consulta realizada em 05-03-2009)

<http://www.riac.azores.gov.pt/RIAC/eventosdevida/Nascimento+e+Juventude/Nascimento+e+Juventude.htm>

RIAC (Consulta realizada em 06-03-2009)

[http://www2.bahia.ba.gov.br/saeb/agenda\\_estrategica.htm](http://www2.bahia.ba.gov.br/saeb/agenda_estrategica.htm)

Governo da Bahia (Consulta realizada em 12-03-2009)

*RIAC, Tecnologias Microsoft aproximam açorianos da Administração regional.*

[http://download.microsoft.com/download/7/a/c/7ac1956d-20ab-4b47-815b-39d2b3ba1eaa/Case\\_Study\\_RIAC.pdf](http://download.microsoft.com/download/7/a/c/7ac1956d-20ab-4b47-815b-39d2b3ba1eaa/Case_Study_RIAC.pdf)

(Consulta realizada em 16-03-2009)

<http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/sugestoes/?dist=1>

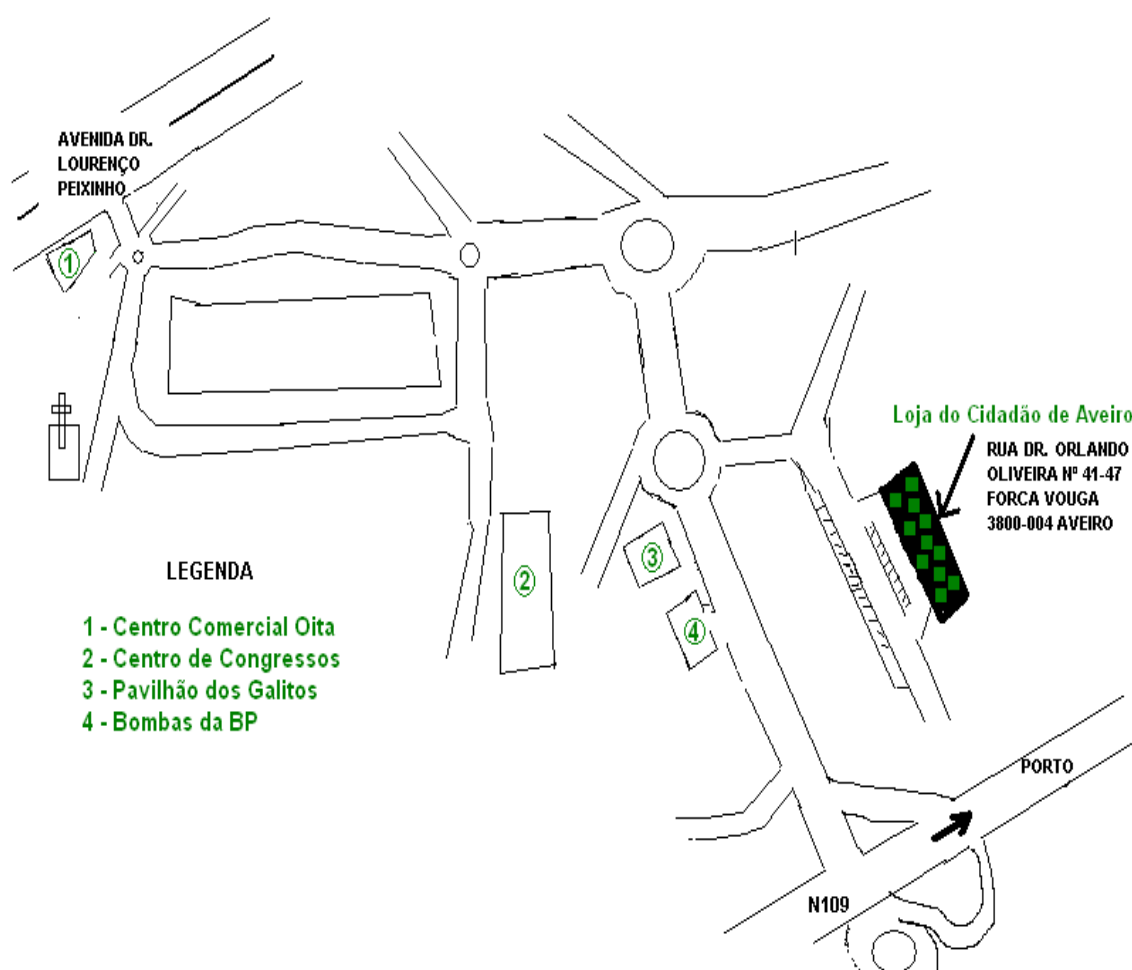
Portal do Cidadão (Consulta realizada em 24-03-2009)

[http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/noticias/LJ\\_NEWSinaugurada+loja+do+cidadao+de+2+a+geracao+em+faro.htm](http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/noticias/LJ_NEWSinaugurada+loja+do+cidadao+de+2+a+geracao+em+faro.htm)

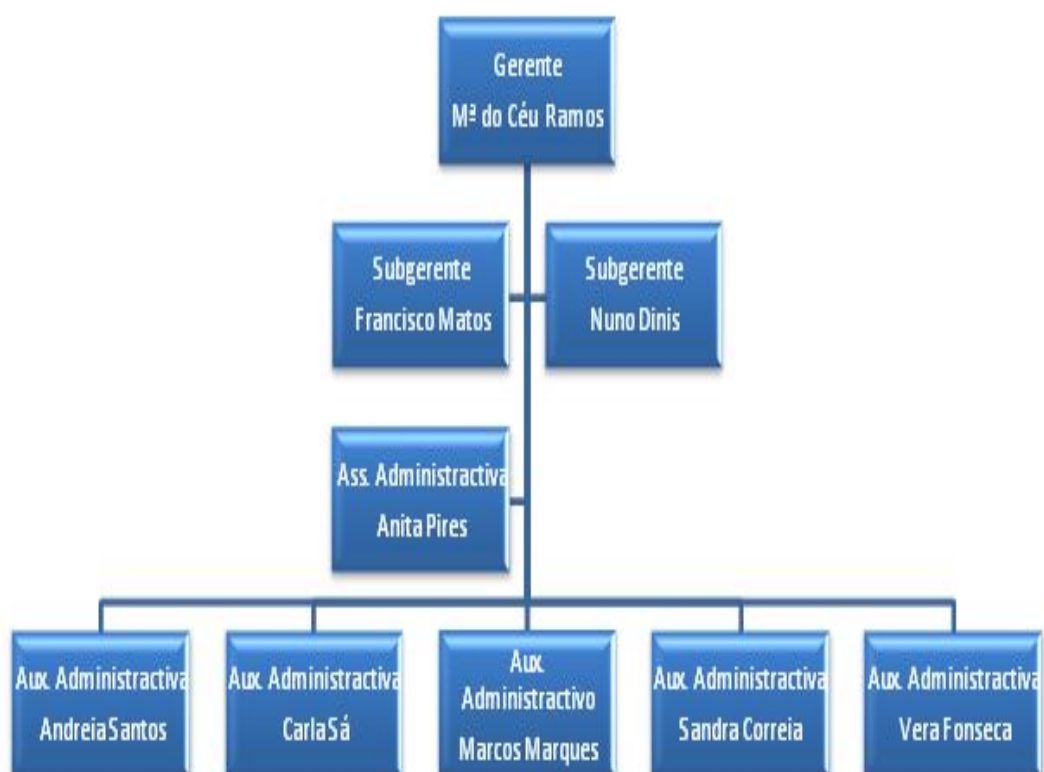
Portal do Cidadão (Consulta realizada em 24-03-2009)

## Anexos

### 1- Localização da Loja do Cidadão de Aveiro



## 2-Organigrama da UG da LCA



### 3-Organismos Públicos e Empresas presentes na LCA

#### Organismos Públicos



DGCI



IMTT, antigo DGV



GC

CC, antigo SIC

DUA, antigo GARA



IRN, antigo DGRN



SEGURANÇA SOCIAL

ISS



Ministério da Saúde

MS



SEF



ACT, antigo IGT



INCI, antigo IMOPPI

PAM

## Empresas



**CGD**



**CTT**



**EDP**



**LUSITANIAGÁS**



**PT**



**ZON TV CABO**



**VIA VERDE**

4-

**Tabela 1 - Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC's) existentes em Portugal**

DISTRITOS	PAC's
Aveiro	Oliveira do Bairro / Oliveira de Azeméis
Beja	Amareleja
Braga	Guimarães / Cabeceiras de basto / Amares / Celorico de Basto
Bragança	Mirandela
Castelo Branco	Penamacor
Coimbra	Vila Nova de Poiares / Penela / Miranda do Corvo / Arganil / Cantanhede / Lousã / Penacova / Condeixa-a-Nova / Tábua / Montemor-o-Velho / Figueira da Foz
Évora	
Faro	
Guarda	Gouveia / Guarda
Portalegre	
Ilha do Porto Santo	Porto Santo
Ilha Terceira	RIAC – Rede Integrada de Apoio ao Cidadão – Angra do Heroísmo
Leiria	Pombal / Óbidos / Peniche / Caldas da Rainha
Lisboa	Vila Franca de Xira / Alverca do Ribatejo / Sintra / Sacavém / Cascais / Loures / Póvoa de Santa Iria / Cadaval / Azambuja / Sintra / Linda-a-Velha / Torres Vedras / Sintra (Mem Martins) / Sintra / Carnaxide
Porto	Póvoa de Varzim (Ave-o-Mar) / Póvoa de Varzim (Balasar) / Matosinhos (São Mamede Infesta) / Lousada / Amarante / Gondomar / Baião / Valongo / Paredes / Felgueiras / Vila Nova de Gaia / Penafiel / Santo Tirso
Santarém	Abrantes / Cartaxo / Mação / Almeirim / Ferreira do Zêzere
Setúbal	Moita / Palmela / Montijo / Moita ( baixa Banheira) / Seixal
Viana do Castelo	
Vila Real	Chaves
Viseu	Oliveira de Frades / Carregal do Sal / Vouzela / Mangualde / Tarouca / Tondela / Nelas

Fonte: <http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/sugestoes/?dist=1>

## **5- Serviços disponibilizados em cada entidade<sup>1</sup>**

### **CGD (Caixa Geral de Depósitos)**

- Abertura de Contas;
- Alteração de Morada;
- Tipos de Conta.

### **CTT – Correios de Portugal**

- Correspondência;
- Segurança;
- Economia;
- Correio Normal;
- Conveniência;
- Encomendas;
- Financeiros;
- CTT Expresso;
- Outros Produtos.

### **DGCI (Direcção Geral de Impostos)**

- Pedido de Atribuição de Número de Contribuinte/Alteração de Morada e Nome;
- Inscrição de Contribuintes/Início de Actividade/Alteração de Actividade ou outros elementos constantes da declaração de Início/Cessação de Actividade;
- Declarações de Rendimentos de Rendimentos de IRS, nos prazos normais de entrega;
- Outros Serviços;
- Serviço de Tesouraria – Recebimentos;
- Venda de Impressos.

### **IRN (Instituto de Registo e Notariado)**

#### **CC- Cartão de Cidadão:**

- Pedido e entrega do Cartão de Cidadão.

---

<sup>1</sup> Guia do Utente Electrónico



GC- Gabinete de Certidões:

- Certidões de nascimento, casamento e óbito;
- Certidões de Modelo Internacional;
- Certidões de Registo Predial;
- Certidões de Registo Comercial;
- Fotocópias não certificadas do registo.

DUA- Documento Único Automóvel:

- Registo de Propriedade;
- Alteração ao Registo de Propriedade (de residência, sede, nome ou denominação);
- Pedidos de 2ª via;
- Extinção (Locação, Hipoteca ou de reserva);
- Certidão de Ónus ou Encargos;
- Informações escritas com base em matrículas.

**IMTT (Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres)**

- Carta de condução – Substituição/Revalidação/2ª Via/Troca de Carta de Condução;
- Estrangeira e Certificado de Condução Militar;
- Veículos Livretes – Duplicados, Alterações de Cor, Averbamentos de Pneumáticos e PDR;
- Apreensão de Veículos por Falta de Legalização de Propriedade;
- Cartão de Estacionamento para Pessoas Condicionadas na sua Mobilidade.

**EDP- Electricidade de Portugal**

- Contratos de Fornecimento de Energia Eléctrica
- Obras e Estaleiros para Pessoas Singulares/Colectivas (baixa tensão 41.4);
- Serviços Comuns Edifícios;
- Para Condomínios com Elevadores;
- Pedido de Ramal para Pessoas Singulares e Colectivas;
- Leituras;
- Outros Serviços.

### **ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho)**

- Atribuições;
- Matéria sobre as quais poderá recolher informações no espaço ACT;
- Declaração de Início de Actividade;
- Horário de Trabalho;
- Isenção de Horário de Trabalho em Virtude de Condução de Viatura – Proprietário;
- Laboração Continua ou Alargamento de Laboração;
- Redução Intercalar;
- Pedido de Intervenção face ao não preenchimento de do Mod. 5044 ou DG018 – DGSS;
- Suspensão da Prestação de Trabalho Decorrente de Salários em Atraso;
- Carteira Profissional;
- Contratação de Trabalhadores Estrangeiros e Consequente Início do Processo de Legalização;
- Mapas de Quadro de Pessoal;
- Reclamação.

### **INCI (Instituto da Construção e do Imobiliário)**

- Alvará Construção/Empresário – Nome Individual;
- Títulos de Registo/Empresário – Nome Individual;
- Licenciamento de Actividades/Angariador Imobiliário;
- Vendas de Impressos.

### **ISS (Instituto de Segurança Social)**

- Processos de Inscrição de Beneficiários e Contribuintes;
- Protecção de Doença;
- Protecção da Maternidade, Paternidade e Adopção;
- Protecção no Desemprego;
- Protecção nos Encargos Familiares;
- Protecção na Invalidez e na Velhice – Regime Contributivo;

- Protecção na Invalidez e na Velhice – Regime não Contributivo;
- Protecção por Morte – Regime Geral;
- Protecção por Morte – Regime não Contributivo;
- Cartão Europeu de Seguro de Doença.

### **MS (Ministério da Saúde)**

- Inscrição no Centro de Saúde ou Transferências;
- Actualização de Dados Pessoais e do Agregado Familiar;
- Cartão de Utente do SNS (1ª e 2ª Vais) do Distrito de Aveiro;
- Regularização de Isenções de Taxas Moderadoras/Regime Geral e Especial de Comparticipação de Medicamentos;
- Pedidos de Reembolso à Sub-Região de Saúde de Aveiro;
- Marcação de Consultas;
- Renovação da Carta de Condução;
- Venda de Receituários a Privados do Distrito de Aveiro.

### **Lusitaniagás**

- Contratos - Pessoa Singular;
- Contratos - Pessoa Colectiva;
- Alteração ao Contrato;
- Rescisão de Contrato – Pessoas Singulares;
- Rescisão de Contrato – Pessoas Colectivas.

### **PT (Portugal Telecom)**

- Contratos - Pessoa Singular;
- Contratos - Pessoa Colectiva;
- Alteração de Morada;
- Alteração de Nome;
- Rescisão de Contrato;
- Pagamentos;
- Soluções para sua Casa;
- Soluções para o seu Negócio;

- Soluções de Internet;
- Soluções Especiais PT para Pessoas muito Especiais.

### **Via Verde**

- Via verde;
- Alteração de dados relativos aos contratos de adesão à via verde;
- Recepção de identificadores para substituição do acumulador de energia;
- Esclarecimentos sobre portagens: taxas, regras, procedimentos;
- Recepção e encaminhamento de reclamações;
- Identificador novo (contrato);
- Colocação de pilha;
- Listagens de passagens;
- Pagamentos voluntários (via verde) / incobrados;
- Activação ou substituição de cartões de multibanco;
- Trocas de classe;
- 2ª vias extracto / recibo;
- Pagamento presencial;
- Notas de crédito;
- Agregação de contratos.

### **TV Cabo**

- Instalação da Rede TV Cabo;
- Mensalidade;
- Instalação Satélite Digital;
- Condições Contratuais.

### **SEF (Serviço de Estrangeiros e Fronteiras)**

- Prorrogação de estada (renovação de vistos);
- Nacionais EU/EEE/Suíça;
- Estatutos de Igualdade.

## 6- Serviços existentes nas Lojas do Cidadão em Portugal

ENTIDADES/LOJAS	AVEIRO	BRAGA	COIMBRA	LARANJEIRAS	MADEIRA	ODIVELAS	PORTO	RESTAURADORES	SETÚBAL	UISEU
ACT	X	X	X	X		X	X	X	X	
CGD	X	X	X	X	X		X		X	X
CTT	X	X		X		X	X		X	X
DGS	X	X		X		X	X	X	X	X
SRS					X					
MS	X									
SGMS				X			X	X	X	X
DGCI	X	X	X	X		X	X	X	X	X
EDP	X	X	X	X			X	X	X	X
EDP GÁS		X					X			
INCI	X	X								X
IMTT	X	X	X	X		X	X	X	X	X
ISS	X	X	X	X		X	X	X	X	X
DGSS						X				
IRN	X		X	X	X	X	X	X	X	X
LUSGÁS	X		X							
PT	X	X	X	X	X		X	X	X	X
SEF	X	X	X		X	X	X		X	X
VV	X			X						
TV CABO	X									
AMA				X		X				
CGA				X			X			
DGAJ				X	X					
DGPSFAAP				X			X			
EPAL				X						
GC		X		X			X			X
GC-SEF		X		X			X	X	X	X
IEFP				X			X			
LISBOAGÁS				X		X		X		
ZON TV CABO		X	X	X	X		X	X		
ÁGUAS PORTO							X			
STCP							X			
DGAP								X		
CMO						X				
ADSE						X				
RL						X				
SMASL						X				
EAERB		X								
CMC			X							
CMS									X	
BEIRAGÁS										X
CMV										X
CMF					X					
CFE					X					
CSSM					X					
DRAJ					X					
DAPL					X					
DRT					X					
DRAF					X					
DRTT					X					
EM					X					
HF					X					
IRAE					X					
IRT					X					
IRE					X					
IHM					X					
SREC					X					
SRARN					X					
SDC					X					

“A Rede Integrada de Apoio ao Cidadão (RIAC) está, para a Região Autónoma dos Açores, como as Lojas do Cidadão para o Continente”.<sup>2</sup>

Como já foi referido anteriormente a RIAC e a Loja do Cidadão da Madeira não são geridas pela AMA, mas sim por os Governos das respectivas Regiões Autónomas. A RIAC dispõe de serviços na área da educação, (acesso ao ensino superior, bolsas de estudo, concurso de professores na Região Autónoma dos Açores e consulta dos respectivos resultados...), na área da cidadania (finanças, recenseamento militar, inquérito de avaliação de serviços...), trabalho (desemprego, emprego, formação profissional...), documentos (alvarás, caça, candidaturas, certidões...), habitação (candidaturas, alteração de morada, programa Porta 65 Jovem...), contas (água, electricidade...), saúde (ADSE, cartão de utente...), Segurança Social (prestações, subsídios, pensões...), empresas e negócios (agricultura, artesanato, pesca, turismo...), tempos livres (cultura, desporto...), 3ª idade (cartões idoso) e por fim o serviço de nascimento e juventude (venda de cartão Interjovem, programa Porta 65 Jovem...).<sup>3</sup>

### **Serviços em comum nas Lojas do Cidadão**

- ACT
- CGD
- CTT
- DGCI
- EDP
- IMTT
- ISS
- IRN
- PT
- SEF


---

<sup>2</sup> RIAC, *Tecnologias Microsoft aproximam açorianos da Administração regional*.  
[http://download.microsoft.com/download/7/a/c/7ac1956d-20ab-4b47-815b-39d2b3ba1eaa/Case\\_Study\\_RIAC.pdf](http://download.microsoft.com/download/7/a/c/7ac1956d-20ab-4b47-815b-39d2b3ba1eaa/Case_Study_RIAC.pdf)



<sup>3</sup> RIAC,  
<http://www.riac.azores.gov.pt/RIAC/eventosdevida/Nascimento+e+Juventude/Nascimento+e+Juventude.htm>

Todos os outros serviços que se encontram na tabela anterior variam de Loja para Loja, de acordo com as necessidades do local onde estas de inserem.

## 7- Questionário Geral de Satisfação na LCA

 MUNICÍPIO DO AVEIRO	<b>QUESTIONÁRIO GERAL DE SATISFAÇÃO</b>	FIT/002 Revisão : 016 Página : 1 / 2
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	--------------------------------------------

<b>INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO</b>	Este questionário vai ser submetido a leitura óptica. Por favor use tinta preta ou azul evitando tocar nos campos das caixas.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">9</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">6</div> </div>	Preencha  
--------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**1. ATENDIMENTO DOS PA** (Atribua a cada item a classificação de : 0 a 10)

Variáveis  PA	Tempo de espera	Duração do Atendimento	Acolhimento *(1)	Atendimento *(2)	Impressos *(3)	Informações *(4)	Funcionários *(5)
A. Condições do Trabalho							
BI							
Certidões							
ced							
CTT							
DGI- Finanças							
DUA							
EDP							
Fotografias							
IMTransportes Terrestres							
IN da Construção e do Imobiliário							
I Segurança Social							
LusitâniaGás							
MS							
PAM							
PT							
SEF							
TVCABO							
VIA VERDE							

(1) Simpatia, cortesia e educação, (2) Disponibilidade e rapidez, (3) Adequados, acessíveis e fáceis de preencher, (4) Corretas e disponíveis, (5) Demonstrar conhecimentos adequados para o desempenho das funções

**OBSERVAÇÕES** \_\_\_\_\_





LOJA  
DO  
CIDADÃO

## QUESTIONÁRIO GERAL DE SATISFAÇÃO

FIT/002

Revisão : 06

Página : 2 / 2

### 2. AMBIENTE FÍSICO DA LOJA (Atribua a cada item a classificação de : 0 a 10)

Classificação Designação	Acessos e localização	Sinalética	Conforto	Higiene e Limpeza	Organização do Atendimento *(1)
Loja do Cidadão	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(1) Organização do Atendimento (gestão das filas de espera, prioridades)

OBSERVAÇÕES

### 3. FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO (Considera-se o destinatário final do serviço)

#### 3.1 - Frequência de utilização/Número de visitas:

por Semana  por Mês  por Ano

#### 3.1.1 - Assuntos que vem tratar:

☐ pessoais ☐ da empresa

#### 3.2 - Há quanto tempo utiliza os serviços desta LC ?

mês(es)  ano(s)

#### 3.3 - Número de assuntos tratados por visita:

nº

#### 3.4 - Quantos serviços utilizou :

nº

#### 3.5 - Sugestões para melhorias a implementar nos serviços :

#### 3.6 - Tipo de Atendimento que prefere :

☐ Presencial ☐ Telefónico ☐ Internet ☐ Via e-mail

### 4. CARACTERIZAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO

#### 4.1 - Habilitações Literárias : ☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior

4.2 - Idade :  Anos

4.3 - Sexo : ☐ Masculino ☐ Feminino

4.4 - Profissão :

Data :

-  -

Hora :

:

12062



Doc. Q - LC Aveiro

8-

**Tabela 2 - Locais onde se encontra disponível o serviço de Cartão de Cidadão**

<b>Lojas do Cidadão</b>	Loja do Cidadão de Aveiro, Braga, Coimbra, Laranjeiras, Madeira, Odívetas, Porto, Restauradores, Setúbal, Viseu.
<b>Aveiro</b>	Conservatória do Registo Civil de Agueda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Arouca, Aveiro, Castelo de Paiva, Espinho, Estarreja, Ílhavo, Mealhada, Murtosa, Oliveira de Azeméis, Oliveira do Bairro, Ovar, Santa Maria da Feira, São João da Madeira, Sever do Vouga, Vagos, Vale de Cambra.
<b>Beja</b>	Conservatória do Registo Civil de Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Odemira, Ourique, Serpa, Vidigueira.
<b>Braga</b>	Conservatória do Registo Civil de Amares, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Esposende, Fafe, Guimarães, Póvoa do Lanhoso, Terras do Bouro, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vila Verde, Vizela.
<b>Bragança</b>	Conservatória do Registo Civil de Alfândega da Fé, Bragança, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Moncorvo, Vimioso, Vinhais, Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial de Vila Flor.
<b>Castelo Branco</b>	Conservatória do Registo Civil de Belmonte, Castelo Branco, Covilhã, Fundão, Idanha-a-Nova, Oleiros, Panamacor, Proença-a-Nova, Sertão, Vila-de-Rei, Vila Velha de Rodão.
<b>Coimbra</b>	Conservatória do Registo Civil de Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares.
<b>Évora</b>	Conservatória do Registo Civil de Alandroal, Arraiolos, Borta, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Vila Viçosa, Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial/Cartório Notarial de Mourão.
<b>Faro</b>	Conservatória do Registo Civil de Albufeira, Alcoutim, Alejezur, Castro Marim, Faro, Lagoa-Algarve, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo, Vila Real de Santo António.

<b>Guarda</b>	Conservatória do Registo Civil de Almeida, Aguiar da Beira, Celorico da Beira, Figueira Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso, Vila Nova de Foz Côa.
<b>Leiria</b>	Conservatória do Registo Civil de Alcobaça, Alvaiaçere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal, Porto de Mós.
<b>Lisboa</b>	Departamento Cartão de Cidadão de Lisboa – Afonso Costa, Defensores de Chaves, 1ª a 11ª Conservatória do Registo Civil de Lisboa – Fontes Pereira de Melo, Conservatória do Registo Automóvel de Lisboa – Mouzinho da Silveira, Conservatório do Registo Civil de Alenquer, Amadora, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Cadaval, Cascais, Loures, Lourinhã, Mafra, Moscavide, Oeiras, Queluz, Sintra, Sobral do Monte Agraço, Torres Vedras, Vila Franca de Xira.
<b>Portalegre</b>	Conservatória do Registo Civil de Alter do Chão, Arronches, Avis, Castelo de Vide, Campo Maior, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sôr, Portalegre, Sousel.
<b>Porto</b>	Departamento do Cartão de Cidadão do Porto, 1ª e 2ª Conservatória do Registo Civil do Porto, Conservatória do Registo Civil de Amarante, Baião, Ermesinde, Felgueiras, Gaia 1ª e 2ª, Gondomar, Lousada, Maia, Marco de Canaveses, Matosinhos, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel, Póvoa do Varzim, Santo Tirso, Trofa, Valongo, Vila do Conde.
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	Conservatória do Registo Civil da Calheta, Lobos, Machico, Ponta do Sol, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana, São Vicente.
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	PAC da Achada, Agua de Pau, Altares, Angra, Calheta (São Jorge), Capelas, Cedros (Faial), Corvo, Flamengos (Faial), Furnas, Horta (Faial), Lajes das Flores, Lajes do Pico, Lajes (Terceira), Madalena, Maia, Nordeste, Nossa Senhora do Rosário, Parque Atlântico (S. Miguel), Piedade, Ponta Delgada (Ilha das Flores), Ponta Graça, Portas do Mar, Porto Judeu (Terceira), Porto Santo (Terceira), Rabo de Peixe, São Mateus – Madalena (Ilha do Pico), São Mateus – Praia (Graciosa),

Região Autónoma dos Açores	PAC da Achada, Agua de Pau, Altares, Angra, Calheta (São Jorge), Capelas, Cedros (Faial), Corvo, Flamengos (Faial), Furnas, Horta (Faial), Lajes das Flores, Lajes do Pico, Lajes (Terceira), Madalena, Maia, Nordeste, Nossa Senhora do Rosário, Parque Atlântico (S. Miguel), Piedade, Ponta Delgada (Ilha das Flores), Ponta Graça, Portas do Mar, Porto Judeu (Terceira), Porto Santo (Terceira), Rabo de Peixe, São Mateus – Madalena (Ilha do Pico), São Mateus – Praia (Graciosa), São Roque do Pico, São Sebastião (Terceira), Santa Cruz da Graciosa, Santo Espírito (Santa Maria), Solmar, Velas (São Jorge), Conservatória do Registo Civil de Angra de Heroísmo, Calheta (São Jorge), Corvo, Horta (Faial), Lagoa, Lajes das Flores, Lajes do Pico, Madalena (Pico), Nordeste, Ponta Delgada, Povoação, Ribeira Grande, Santa Cruz da Graciosa, Santa Cruz das Flores, São Roque do Pico, Velas (São Jorge), Vila do Porto, Vila Franca do Campo.
Santarém	Balcão Regius de Santarém, Conservatória do Registo Civil Abrantes, Alcanena, Alemirim, Alpiarça, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Constância, Coruche, Entroncamento, Ferreira de Zêzere, Golegã, Mação, Ourém, Rio Maior, Salvaterra de Mágos, Santarém, Sardoal, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha.
Setúbal	Conservatória do Registo Civil de Alcácer do Sal, Alcochete, Almada, baixa da Banheira, Barreiro, Grândola, Moita, Montijo, Palmela, Santiago do Cacém, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sines.
Viana do Castelo	Conservatória do Registo Civil de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte de Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo, Vila Nova de Cerveira.
Vila Real	Conservatória do Registo Civil de Alijó, Boticas, Chaves, Mesão Frio, Mondim de Basto, Montalegre, Múrcia, Penaguião, Peso da Régua, Ribeira de Pena, Sabrosa, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar, Vila Real.
Viseu	Conservatória do Registo Civil de Armamar, Carregal do Sal, Castro D'Aire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva de Castelo, Penedono, Resende, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Santa Comba Dão, Sátão, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu,

Fonte: [www.cartaodecidadao.pt](http://www.cartaodecidadao.pt)

## **9- Relatório – Comparação dos dados da limpeza da Loja do Cidadão de Aveiro, relativo aos anos de 2007 e 2008**

Procedeu-se a uma comparação entre os quatro trimestres do ano de 2007 com os de 2008, para se analisar a evolução ou não do grau de satisfação com a limpeza efectuada na Loja como um todo e de cada posto de atendimento e ainda referente a diferentes materiais /espaços existentes na Loja, nomeadamente, balcões de atendimento, PCs/ fotocopiadora/ fax/ telefone, portas/ paredes/ divisões/ pavimentos, vidros/ estores, recipientes do lixo, sinalética/ dispensadoras, expositores folhetos, wc's, vestiários e espaços de circulação. As respostas ao questionário da limpeza variam entre muito boa, boa, aceitável, sofrível, má e sem opinião.

Relativamente à comparação do 1º trimestre entre 2007 e 2008, e ao primeiro gráfico que obtém a soma das respostas dadas para cada posto e ainda num âmbito geral, de imediato se apercebe que houve uma evolução quanto à resposta muito boa, isto é, em 2007 verificou-se 5 respostas de muito boa, contra as 17 de 2008, ou seja quanto ao critério muito boa, verificou-se uma evolução positiva, o mesmo se sucedeu com as respostas sofrível, má e sem opinião. Na resposta má é de ressaltar um aspecto interessante que reside no facto de em 2007 não ter existido ninguém a colocar esta hipótese e em 2008 se verificar 2. De 2007 para 2008 encontra-se uma descida relativamente às hipóteses boa e aceitável, da qual esta segunda hipótese apresenta uma diferença de 28, ou seja, é bastante significativo. O segundo gráfico já obtém uma comparação detalhada para cada objecto em análise. Quanto à questão dos PCs /fotocopiadoras/ fax/ telefone verificou-se uma descida acentuada de valores quanto à resposta aceitável, o inverso acontece com a resposta boa, ou seja verifica-se um aumento desta tipologia de resposta para 2008. Nas questões recipientes do lixo, sinalética/ dispensadoras, wc's, vestiários e circulação, denota-se um decréscimo quanto à qualidade, mais precisamente no que diz respeito à resposta boa, ou seja, estes aspectos deviam ser melhorados. Em 2007 nunca se verificou nenhuma resposta má, no entanto em 2008 mesmo que seja em pouca percentagem essa resposta passa a existir na questão das portas/ paredes / divisões /pavimentos e ainda nos expositores.

No primeiro gráfico da comparação do 2º trimestre entre 2007 e 2008 é notório a diminuição com a satisfação da limpeza. No segundo gráfico onde se efectua uma avaliação mais pormenorizada, desde logo se apercebe que os materiais / espaços mais



preocupantes são as secções/ balcões, sinalética/ dispensadoras, expositores folhetos, e os espaços de circulação apresentam uma descida bastante acentuada quanto à resposta boa, a hipótese mobiliário destaca-se uma vez que em 2007 apresentava uma percentagem bastante elevada para a resposta aceitável, no entanto em 2008 esta resposta diminuiu para mais de metade. Todos estes aspectos acabados de enumerar devem ser devidamente analisados e alterados no sentido da melhoria.

Mais uma vez no 3º trimestre continua-se a verificar uma diminuição da satisfação com a limpeza. Nos vidros verificou-se uma melhoria quanto à resposta boa e nos recipientes do lixo essa resposta mantém-se com os mesmos valores. Quanto a todas as outras hipóteses tem-se verificado uma diminuição da satisfação relativamente à mesma resposta, ainda que não muito significativas.

Contradizendo os outros trimestres, no 4º trimestre constatou-se uma melhoria da satisfação. De uma forma mais pormenorizada em quase todos materiais / espaços denotou-se uma expansão da resposta boa, a não se verificar na mesma proporção as portas/ paredes/ divisões/ pavimentos, os recipientes do lixo, e os espaços de circulação. Os vestiários e os wc's apresentaram uma pequena diminuição da satisfação, no entanto os segundos em 2008 quanto à resposta aceitável apresenta valores bastante mais elevados do que em 2007.

Apesar de nos primeiros trimestres se ter verificado níveis não tão satisfatórios quanto á satisfação com a limpeza, no último semestre constatou-se um esforço o que se reflectiu numa melhoria da mesma, no entanto, há aspectos a serem melhorados como foram referidos anteriormente.

## **10- PAM – Posto de Atendimento Múltiplo**

PAM, Posto de Atendimento Múltiplo é um dos serviços disponibilizados na Loja do Cidadão de Aveiro. O PAM realiza funções na área da ADSE, Cartão Europeu de Doença, Registo Criminal, Fotocópias e Espaço Internet.

No âmbito da ADSE, é da competência do PAM proceder à alteração de moradas dos utentes, sendo necessário para tal o cartão da ADSE e o BI, Bilhete de Identidade. A alteração do NIB, também é outra função a ser desempenhada pelo PAM, será necessário para tal, o BI, o Cartão da ADSE, caderneta ou cheque do banco da qual seja 1º ou 2º titular, é de realçar que apenas o titular do cartão da ADSE pode alterar a sua morada e o NIB, o familiar do titular do cartão não dispõe dessa possibilidade. Estes dois serviços da ADSE realizados no PAM são efectuados pelo funcionário do posto no Portal do Cidadão, o utente também poderá efectuar tal tarefa utilizando a senha de acesso de identificação fiscal (IRS). A terceira competência do PAM quanto à ADSE refere-se aos recibos referentes à mesma. No acto da entrega dos recibos é necessário apresentar o cartão da ADSE e no verso dos mesmos colocar a morada e o número de beneficiário. É de salientar que não se aceitam recibos com data superior a 6 meses nem aqueles com siglas AO ou OA que é referente a Organismos Autónomos e CA, isto é, Autarquias. No acto da entrega dos recibos da ADSE por parte dos utentes estes recebem / recebiam um comprovativo em papel, modelo 80. No seguimento do simplex, simplificação de processos, desburocratização e modernização a Loja do Cidadão de Aveiro tem investido cada vez mais na diminuição da papelada, substituindo o tradicional papel por um e-mail, que será enviado ao utente como comprovativo da entrega dos recibos da ADSE. Os recibos de saúde dos utentes são introduzidos em protocolos que serão divididos em três modelos, modelo A, B e C. O modelo A está reservado aos recibos simples, que não venham acompanhados por outros documentos. O modelo B engloba os recibos acompanhados por prescrição médica. O modelo C é para as despesas de saúde que podem ou não ser acompanhadas por prescrição médica, como é o exemplo de tratamentos termais, cirurgias, lares... Quando o número de protocolos se justifica (uma média de 50) as pastas referentes aos modelos são enviados para a Unidade de Gestão da Loja do Cidadão para a assistente administrativa efectuar um ofício e enviar para a ADSE. Apesar de todo o incentivo à

modernização, ainda se encontra resistência por parte dos utentes, ou seja, alguns utentes mesmo possuindo correio electrónico não o disponibilizam.

Outro serviço efectuado pelo PAM é o Cartão Europeu de Seguro de Doença, este cartão só é válido para países da União Europeia. Para se efectuar este serviço será necessário saber *à priori* se o utente é beneficiário da ADSE ou do ISS (Instituto de Segurança Social). Caso o utente seja beneficiário da ADSE, este terá de apresentar o seu cartão e BI ou fotocópias dos mesmos, neste caso o Cartão Europeu de Seguro de Doença terá a mesma validade do cartão da ADSE. Se o utente for beneficiário da Segurança Social, este terá de apresentar o cartão de utente ou de beneficiário do ISS e o BI, ou então apenas as respectivas fotocópias e a validade do mesmo será de 3 anos. É possível fornecer ao utente um Cartão Europeu de Seguro de Doença provisório, no caso deste ser beneficiário da Segurança Social, o mesmo não é possível se o utente for beneficiário da ADSE.

Faz parte das funções do PAM emitir o Registo Criminal. O Registo Criminal é emitido na aplicação informática do DGAJ (Direcção Geral da Administração da Justiça). Se o Registo Criminal for negativo, este será entregue imediatamente no momento em que é pedido, se pelo contrário for positivo, este não poderá ser emitido. Para adquirir o registo criminal é necessário apresentar o seu BI, no caso de terceiros quererem pedir o registo criminal de outro é necessário apresentar o BI ou fotocópia autenticada assim como uma declaração escrita assinada por o titular.



## 11- Actividades desenvolvidas no Estágio

O estágio decorreu na Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro, teve início no dia 8 de Outubro de 2008 e terminou no dia 30 de Abril de 2009.

Durante o período de estágio foram inúmeras e diversas as actividades desenvolvidas. Inicialmente, antes de se proceder a qualquer trabalho ou função mais prática, foi necessário conhecer os aspectos teóricos e as leis por que a Loja do Cidadão de Aveiro e a Unidade de Gestão se rege, nomeadamente o Manual de Funcionamento da Loja do Cidadão.

Enquanto estagiária tive a oportunidade de ter contacto directo com todas as bases de dados que a Unidade de Gestão trabalha, nomeadamente a base de dados dos consumíveis, dos louvores, das reclamações, das sugestões, dos encerramentos antecipados, do suplemento remuneratório. Estas bases de dados sempre foram actualizadas quando surgia informação nova respeitante a cada uma delas. Este era um trabalho a fazer diariamente, para no final do mês serem utilizadas noutra base de dados de seu nome, base de dados global, da qual continha toda a informação respeitante a cada entidade da Loja relativamente ao mês e aos indicadores que compõem as anteriores bases de dados referidas. Na base de dados global também é colocado o número de atendimentos, desistências, o tempo médio e máximo de atendimento, o tempo médio e máximo de espera, estes indicadores são retirados de um programa que tem por nome *inline*. Depois de a base de dados global estar totalmente preenchida, é realizado um relatório mensal para cada entidade com os dados da base de dados e disponibilizada na Intranet da Loja do Cidadão, para que todos os funcionários de cada entidade presente na Loja tenham acesso aos resultados do seu desempenho mensal.

As pastas que compõem a Intranet foram revistas e alteradas, tornando-as assim mais uniformizadas, com o novo logótipo, uma vez que este já não é o mesmo que era inicialmente aquando da abertura da Loja. Na Intranet cada entidade possui pastas com diferentes interesses, para mais facilmente localizá-las foi criado um índice, do qual me coube actualizá-lo, quando eventualmente surgisse algo de novo.

Todas as semanas procede-se à execução de uma *newsletter* com notícias de interesse para a Loja sendo que estas após a sua realização são colocadas no placard de

informações na recepção para que todos possam ter acesso, funcionários e utentes da Loja do Cidadão de Aveiro.

Todos os anos são elaborados objectivos para o ano seguinte, sendo que esses objectivos possuem metas a ser atingidas. Coube-me a mim transcrever os objectivos e colocá-los na Intranet, para mais uma vez todos terem acesso.

A AMA (Agência para Modernização Administrativa) estabelece protocolos com as entidades presentes na Loja, esses protocolos sofreram alterações, e coube-me a mim enquanto estagiária a alteração desses mesmos protocolos na respectiva base de dados.

Pela primeira vez foi eleito o funcionário do ano. Tive a responsabilidade de trabalhar para esse fim, em conjunto com o Dr.º Francisco Matos sub-gerente da Loja do Cidadão de Aveiro, que possui como uma das funções, a estatística. Podia ser eleito funcionário do ano, aquele funcionário que exerceu funções em qualquer posto de atendimento da Loja do Cidadão de Aveiro no ano de 2008. Os critérios para a eleição basearam-se em cinco indicadores, o número de atendimentos com senha, o tempo médio de atendimento, tempo máximo de atendimento, louvores e assiduidade. Cada critério foi submetido a uma pontuação de um ponto, para aqueles funcionários com resultados acima da média do posto de atendimento. Os resultados abaixo da média foram pontuados com zero. O funcionário do ano recebeu um certificado da AMA.

No dia 11 de Fevereiro de 2009 foi realizada uma reunião na Unidade de Gestão da Loja do Cidadão de Aveiro sob a responsabilidade do Dr.º Nuno Dinis com o supervisor da empresa de limpeza, de seu nome Euromex, uma vez que é este o subgerente que detém o pelouro de obras e manutenção que engloba a área da limpeza, assim como o pelouro da gestão económica e financeira e o de sistemas e telecomunicações. O teor da reunião remetia a uma comparação de dados da limpeza da Loja do Cidadão de Aveiro, relativo aos anos de 2007 e 2008. O Dr.º Nuno Dinis incumbiu-me a mim de analisar os dados da satisfação da limpeza e procedendo à sua comparação. Depois da análise procedi à realização de um relatório cujo conteúdo detalhava pormenorizadamente a análise e comparação dos dados referentes aos inquéritos realizados acerca da satisfação com a limpeza da Loja.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Em anexo 9 encontra-se o Relatório de comparação de dados da limpeza da Loja do Cidadão de Aveiro.

Na semana de 23 a 27 de Fevereiro de 2009, prestei funções no PAM, Posto de Atendimento Múltiplo. A experiência de trabalho no PAM foi bastante enriquecedora, permitindo ter uma maior percepção do atendimento ao público. Na respectiva semana fiquei incumbida de efectuar um relatório com todas as actividades efectuadas no respectivo posto, como se encontra no anexo 10, este relatório foi entregue ao Dr.º Francisco Matos que possui o pelouro do PAM, assim como o de qualidade, imagem e comunicação e estatística. Aliado ao PAM, efectuei diariamente ofícios da ADSE para posteriormente serem enviados para a própria ADSE.

## 12- Inquérito por questionário

### - Características pessoais do utente inquirido

1. Sexo: ☐ Masculino  
☐ Feminino

2. Idade:
- ☐ até aos 25 anos
  - ☐ 26 a 45 anos
  - ☐ 46 a 60 anos
  - ☐ 61 ou mais anos
  - ☐ Não responde

3. Nível de escolaridade:
- ☐ Não sabe ler nem escrever
  - ☐ 1º Ciclo do Ensino Básico ou equivalente
  - ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico ou equivalente
  - ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico ou equivalente
  - ☐ Ensino Secundário ou equivalente
  - ☐ Ensino Superior ou equivalente

4. Situação perante o trabalho:

☐ Inactivo

- ☐ Estudante
- ☐ Reformado
- ☐ Incapacitado
- ☐ Desempregado
- ☐ Outra, qual? \_\_\_\_\_

☐ Activo

Qual a profissão? \_\_\_\_\_

Situação na profissão:

- ☐ Patrão
- ☐ Trabalhador p/ conta própria
- ☐ Trabalhador p/ conta de outrem
- ☐ Outra situação. Qual? \_\_\_\_\_

5. Nível de rendimentos:

- ☐ 0,00€- 750,00€
- ☐ 750,00€- 1500,00€
- ☐ > 1500,00€
- ☐ Não responde

6. Concelho de Residência

---

7. Concelho do local de trabalho

---

**- Inquérito sobre a Loja do Cidadão de Aveiro, a Administração Pública fora da Loja e o Cartão de Cidadão.**

Por favor responda às seguintes questões:

- 1 -** Quantas vezes se deslocou em 2008 à Loja do Cidadão de Aveiro?  
E aos serviços fora da Loja do Cidadão que nela estão representados?

Loja do Cidadão \_\_\_\_\_ Serviços fora da Loja do Cidadão \_\_\_\_\_

- 2-** Se se deslocou mais vezes à Loja do Cidadão de Aveiro indique apenas dois motivos da sua escolha?

Assinale com uma cruz.

- ☐ Balcão único multiserviço / PAM
- ☐ Competência e profissionalismo dos funcionários
- ☐ Concentração no mesmo espaço de diversos serviços
- ☐ Eficácia na tomada de decisões
- ☐ Espaço agradável e cómodo
- ☐ Horário alargado e atendimento aos sábados
- ☐ Rapidez no atendimento
- ☐ Não sabe / não responde
- ☐ Outra, qual? \_\_\_\_\_

- 3-** Se se deslocou mais vezes aos serviços fora da Loja do Cidadão indique apenas dois motivos da sua escolha?

Assinale com uma cruz.

- ☐ Competência e profissionalismo dos funcionários
- ☐ Eficácia na tomada de decisões
- ☐ Por uma questão de hábito
- ☐ Por uma questão de proximidade
- ☐ Rapidez no atendimento
- ☐ Não sabe / não responde
- ☐ Outra, qual? \_\_\_\_\_

- 4-** Na sua opinião, qual o maior problema que a Administração Pública fora da Loja do Cidadão enfrenta?

Escolha e assinale com uma cruz apenas duas hipóteses.

- ☐ Falta de recursos humanos (poucos funcionários)
  - ☐ Inadequação ou falta de qualificação dos recursos humanos (funcionários com pouca formação)
  - ☐ Informações inexistentes ou pouco acessíveis
  - ☐ Modelos de acessibilidade onerosa, dispendiosa
  - ☐ Morosidade do atendimento
  - ☐ Morosidade na resposta
  - ☐ Necessidade de se deslocar a vários locais / serviços para um assunto só
  - ☐ Procedimentos demasiadamente burocráticos
  - ☐ Não sabe / não responde
  - ☐ Outra, qual? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**5- Na sua opinião, qual o maior problema que a Loja do Cidadão de Aveiro enfrenta?**

Escolha e assinale com uma cruz apenas duas hipóteses.

- ☐ Falta de recursos humanos (poucos funcionários)
- ☐ Inadequação ou falta de qualificação dos recursos humanos (funcionários com pouca formação)
- ☐ Informações inexistentes ou pouco acessíveis
- ☐ Modelos de acessibilidade onerosa, dispendiosa
- ☐ Morosidade do atendimento
- ☐ Morosidade na resposta
- ☐ Necessidade de se deslocar a vários locais / serviços para um assunto só
- ☐ Procedimentos demasiadamente burocráticos
- ☐ Não sabe / não responde
- ☐ Outra, qual? \_\_\_\_\_

**6- Qual a sua opinião em relação aos serviços prestados pela Loja do Cidadão de Aveiro?**

Escolha e assinale com uma cruz apenas uma das classificações para cada entidade.

**- Entidades Públicas:**

<b>Entidade Pública/ Classificação</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Não Sabe/ Não Responde</b>
<b>DGCI</b> Direcção Geral dos Impostos					
<b>IMTT</b> Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres					
<b>IRN – GC</b> Instituto de Registo e Notariado – Gabinete de Certidões					
<b>IRN – CC</b> Instituto do Registo e Notariado – Cartão de Cidadão					
<b>IRN – DUA</b> Instituto de Registo e Notariado – Documento Único Automóvel					
<b>ISS</b> Instituto de Segurança Social					
<b>MS</b> Ministério da Saúde					
<b>SEF</b> Serviço de Estrangeiros e Fronteiras					
<b>INCI</b> Instituto da Construção e do Imobiliário					
<b>ACT</b> Autoridade para as Condições do Trabalho					
<b>PAM</b> Posto de Atendimento Múltiplo					

**- Entidade Privada:**

<b>Entidade Privada/ Classificação</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Não Sabe/ Não Responde</b>
<b>CGD</b> Caixa Geral de Depósitos					
<b>CTT</b> Correios de Portugal					
<b>EDP</b>					
<b>LUSITANIAGÁS</b>					
<b>PT</b> Portugal Telecom					
<b>ZON TV CABO</b>					
<b>VIA VERDE</b>					

**7-** Já tem conhecimento da existência de um novo documento de identificação, o Cartão de Cidadão?

- ☐ Sim  
☐ Não

**8-** Já possui o Cartão de Cidadão?

- ☐ Sim  
☐ Não

**9-** Na sua opinião, a utilização do Cartão de Cidadão traz alguma vantagem?

- ☐ Sim  
☐ Não, porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10-** Se respondeu sim à questão anterior, então assinale com uma cruz duas vantagens da utilização do Cartão de Cidadão?

- ☐ Criar um sistema único de identificação na União Europeia (UE)  
☐ Simplificar (pois substitui cinco antigos documentos)  
☐ Diminuir a burocracia, pois este único documento possui todas as funcionalidades dos anteriores cinco  
☐ Formato moderno, prático, resistente (em relação ao Bilhete de Identidade) e de difícil falsificação  
☐ Possuir maior segurança, através da utilização de códigos  
☐ Permite assinatura digital  
☐ Não sabe / não responde  
☐ Outra, qual? \_\_\_\_\_

**Muito Obrigada.**

### 13- Dados dos inquéritos por questionário

**Tabela 3 - Horário da aplicação de inquéritos**

Dias/Horas	09:00-11:00	10:00-12:00	11:00-13:00	13:00-15:00	15:00-17:00	17:00-19:00
Segunda 16	29					
Terça 17			29			
Quarta 18				28		
Quinta 19					28	
Sexta 20						28
Sábado 21				29		
Segunda 23						29
Terça 24					28	
Quarta 25				28		
Quinta 26			28			
Sexta 27	28					
Sábado 28		29				

**Tabela 4 – Situação na Profissão dos Inquiridos Activos**

Patrão	1%
Trabalhador por conta de outrem	85%
Trabalhador por conta própria	13%
Trabalhador por conta própria e de outrem	1%